Benoît Aubert

LE MANAGEMENT SELON Louis de Funès



Les Éditions de l'Opportun

Direction éditoriale : Stéphane Chabenat
Éditrice : Coralie Delvigne
Conception graphique et mise en page : Soft Office
Conception graphique de la couverture : olo.éditions

Les Éditions de **l'Opportun**
16, rue Dupetit-Thouars
75003 Paris
www.editionsopportun.com

Benoît Aubert

LE MANAGEMENT SELON
LOUIS DE FUNÈS

Les Éditions de l'**Opportun**

Écoutez-moi bien. Si un jour, après avoir beaucoup travaillé, vous parvenez comme moi à un poste de très haute responsabilité, suivez mon exemple, sachez rester simple, modeste. Repoussez l'orgueil.

Adjudant-chef Cruchot,
Le Gendarme se marie

TABLE DES MATIÈRES

Et maintenant, Blaze, flattez-moi

VOUS ME COPIEREZ CENT FOIS...
JOURNAL DE BORD : EXPERT, MANAGER ET LEADER

PARTIE 2

« JE VOUS AI RÉUNIS POUR VOUS COMMUNIQUER MES DÉCISIONS »

ANALYSER, CONCEVOIR ET AGIR

4 VOUS ÊTES SÛR DE CE QUE VOUS AVANCEZ ? ÉTABLISSEZ UN DIAGNOSTIC OBJECTIF ET PERTINENT

J'ai pu méditer calmement sur notre affaire
Vous êtes la décadence de la restauration française
Il me faut très vite un dossier complet et féroce sur Tricatel
Berlicot, qu'est-ce qu'un nudiste ?

VOUS ME COPIEREZ CENT FOIS...
JOURNAL DE BORD : POUR UN DIAGNOSTIC PERTINENT

5 LAISSEZ-MOI, J'INCUBE, J'EXTRAPOLE SAISISSEZ TOUTES LES BONNES IDÉES

C'est sain, c'est aéré, c'est confortable
Il faudrait qu'il ait l'impression que l'idée vient de lui
Tu entends ce que je pense ?
C'est fini la belle époque du petit hold-up hebdomadaire
Si nous lui apprenions à quelle époque nous sommes, subitement

VOUS ME COPIEREZ CENT FOIS...
JOURNAL DE BORD : POUR DES IDÉES BRILLANTES

6 VOICI NOTRE OBJECTIF CONCEVEZ ET DÉPLOYEZ UNE STRATÉGIE GAGNANTE

Il faut que la Société Française d'Emballage devienne demain l'entreprise d'après-demain
Ils viennent jusque dans nos bras
J'ai un plan
Je suivrai moi-même la Cadillac et son chargement

VOUS ME COPIEREZ CENT FOIS...
JOURNAL DE BORD : POUR UNE STRATÉGIE RÉUSSIE

7 IL FAUT EXIGER LE MAXIMUM AFFIRMEZ VOTRE STYLE DE MANAGEMENT

Il faut que ça fume plus ! Il faut polluer, vous comprenez ?

PARTIE 3

« CE N'EST POURTANT PAS DIFFICILE COMME TRAVAIL ! »

PILOTER AU PLUS JUSTE

Salutations distinguées

L’auteur

NON ? SI. OH !

Celui que nous guettons depuis la première seconde du film apparaît avec conviction sous les traits d'un chef d'orchestre, d'un commissaire ou d'un gendarme, d'un chef d'entreprise, d'un écrivain à succès, d'un ministre ou bien encore d'un maître de ballet. La simple vue de l'acteur libère une énergie rieuse et, par une forme de mimétisme naturel, nous adoptons l'état d'esprit du personnage qu'il incarne sous nos yeux amusés. Nous voilà alors tantôt colériques, tantôt souriants, honnêtes ou obséquieux, persévérants ou lâches, drôles ou dramatiques. Nous tentons d'égaler son art de la mimique et des grimaces. Nous aimerions danser avec son aisance. Nous nous régalons des regards perdus ou sévères, des suées instinctives et des bafouilles partagées avec les interlocuteurs qui le menacent ou l'impressionnent. À travers son jeu inédit, nous embarquons avec enthousiasme dans ses aventures.

Ces premières lignes évoquent Louis de Funès, comédien aux talents multiples qui, près de quarante années après sa disparition, connaît toujours un énorme succès. Les publics de tous âges retrouvent à intervalles réguliers Ludovic Cruchot, Don Salluste, le commissaire Juve, Stanislas Lefort, Victor Pivert, Charles Duchemin ou M. Septime, pour ne citer qu'une poignée des rôles interprétés au cours d'une carrière riche de près de cent cinquante films. Chacun s'amuse des attitudes désemparées ou manipulatrices de l'acteur, de ses déguisements trop grands ou ridicules, de sa plongée dans un bain de chewing-gum, de ses colères, de son autorité naturelle et de sa douceur d'âme envers ses épouses à l'écran.

À la lecture du titre de cet ouvrage, ***Le Management selon Louis de Funès***, peut-être vous est-il venu à l'esprit l'échange, où domine l'étonnement, entre

Antoine Brisebard (Louis de Funès) et l'inspecteur Ducros (Bernard Blier) dans le film *Jo*.

« Non ?

(Antoine Brisebard)

– Si.

(Inspecteur Ducros)

– Oh ! »

(Antoine Brisebard)

Le projet d'associer Louis de Funès, ou plus exactement les personnages qu'il a interprétés dans une trentaine de films, au thème du management peut surprendre au premier abord. Pourtant, se prêter à l'exercice est plus légitime qu'on pourrait le croire. Au cours de sa carrière, l'acteur a endossé de multiples fois des rôles d'encadrant et a revêtu les habits d'entrepreneur, de dirigeant d'une entreprise familiale, de représentant des forces de l'ordre ou de directeur artistique. Les échanges et les comportements avec ses équipes, les situations et les difficultés qu'il a rencontrées, l'élaboration de plans d'attaque, les décisions prises, l'engagement, l'expression verbale, la gestuelle et le sens de la communication forment autant d'éléments didactiques dans notre réflexion sur le savoir-être et savoir-faire du manager.

Les scènes et dialogues rapportés dans cet ouvrage vous aideront à écrire votre propre scénario du management. Louis de Funès arrache les rires des situations excessives que provoquent ou subissent ses personnages. De ce fait, et il s'agit là d'un avertissement préalable, l'ouvrage ne prétend pas encenser les comportements et pratiques managériales, parfois discutables, observés dans les films, mais plutôt de les disséquer dans l'optique de débattre des rôles, des responsabilités et des postures de management. On ne peut décemment pas enterrer un maître-chanteur sous un kiosque de jardin comme le fait Antoine Brisebard dans *Jo* ; abuser de la crédulité d'Antoine Brévin comme l'imagine Léonard Monestier dans *Pouic-Pouic* ou manigancer, comme Louis-Philippe Fourchaume dans *Le Petit Baigneur*, pour faire revenir un salarié tout juste licencié. À l'opposé, on peut apprécier l'engagement de Charles Duchemin dans *L'Aile ou la Cuisse* ou l'abnégation du commissaire Juve dans la série *Fantômas.* En réalité, les situations, les

comportements et les attitudes des protagonistes serviront de terrain à l'étude des pratiques managériales.

Que vous ayez à diriger des projets, des équipes ou des missions impossibles, ***Le Management selon Louis de Funès*** a été conçu pour vous être utile. Les films méritent d'être replacés dans leur contexte, celui des années 1950 à 1980. Les téléphones portables, courriels ou réseaux sociaux n'existaient pas ; les conditions de travail différaient sensiblement et les intrigues s'inscrivaient pour la plupart dans l'effervescence des Trente Glorieuses. Ce contexte relate un passé révolu, mais favorable à l'exploration du socle de compétences managériales : le savoir-faire de gestion d'une équipe et le savoir-être à la tête d'un collectif. Le ton du livre se veut objectif, tout en restant drôle et léger. Au fil des pages, vous réfléchirez ainsi sur les pratiques, louables ou non, de la gestion des hommes et des projets en entreprise. Vous vous forgerez alors une opinion sur la couleur managériale qui vous convient dans la palette qu'offrent les différents personnages de Louis de Funès.

Si le mot *management* vous tracasse, si vous avez vécu des expériences décevantes, voire terribles, de manager ou de managé, si vous ne savez pas encore par quel bout prendre l'invitation que l'on vous fait à gagner les galons de bon encadrant, laissez-vous guider par cet ouvrage. Il constitue une entrée en matière illustrée avec facétie par les frasques, mimiques, invectives et dialogues percutants de l'acteur. Vous disposerez de points de vue éclairés et souriants sur vos premiers pas dans la fonction de manager, vous découvrirez l'art léger du diagnostic et de la stratégie ; enfin, vous apprendrez le pilotage d'équipe et excellerez dans le travail de persuasion des parties prenantes.

Comme Léopold Saroyan au sujet d'Antoine Maréchal dans *Le Corniaud*, on pourra alors dire de vous avec une admiration sincère :

« Alors, moi, il m'épate, il m'épate, il m'épate mais il m'épate. »

(Léopold Saroyan)

ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT

Personnages et films étudiés dans le livre :

M. Bertrand BARNIER
Chef d'entreprise (*Oscar* d'Édouard Molinaro, 1967)

M. Charles BOSQUIER
Chef d'établissement scolaire (*Les Grandes Vacances* de Jean Girault, 1967)

M. Antoine BRISEBARD
Écrivain (*Jo* de Jean Girault, 1971)

M. Norbert CHAROLAIS
Directeur d'agence de publicité (*Carambolages* de Marcel Bluwal, 1963)

M. Ludovic CRUCHOT
Maréchal des logis-chef (*Le Gendarme de Saint-Tropez* de Jean Girault, 1964 ; *Le Gendarme à New York* de Jean Girault, 1965 ; *Le Gendarme se marie* de Jean Girault, 1968 ; *Le Gendarme et les Gendarmettes* de Jean Girault, 1982)

M. Guillaume DAUBRAY
Industriel (*La Zizanie* de Claude Zidi, 1978)

M. Charles DUCHEMIN
Directeur du guide gastronomique Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse* de Claude Zidi, 1976)

M. Evan EVANS
Maître de ballet (*L'Homme-orchestre* de Serge Korber, 1970)

M. Louis-Philippe FOURCHAUME
Industriel (*Le Petit Baigneur* de Robert Dhéry, 1968)

M. JAMBIER
Épicier trafiquant (*La Traversée de Paris* de Claude Autant-Lara, 1956)

M. JUVE
Commissaire de police (*Fantômas* d'André Hunebelle, 1964 ; *Fantômas se déchaîne* d'André Hunebelle, 1965 ; *Fantômas contre Scotland Yard* d'André Hunebelle, 1967)

M. Stanislas LEFORT
Chef d'orchestre (*La Grande Vadrouille* de Gérard Oury, 1966)

M. Félicien MÉZERAY
Négociant d'œuvres d'art (*Le Tatoué* de Denys de La Patellière, 1968)

M. Léonard MONESTIER
Homme d'affaires (*Pouic-Pouic* de Jean Girault, 1963)

M. Victor PIVERT
Industriel (*Les Aventures de Rabbi Jacob* de Gérard Oury, 1973)

M. Claude RATINIER, dit « Le Glaude »
Retraité (*La Soupe aux choux* de Jean Girault, 1981)

Don SALLUSTE
Ministre de la Police et des Finances (*La Folie des grandeurs* de Gérard Oury, 1971)

M. Léopold SAROYAN
Homme d'affaires et gangster (*Le Corniaud* de Gérard Oury, 1965)

M. SEPTIME
Restaurateur (*Le Grand Restaurant* de Jacques Besnard, 1966)

M. Hubert de TARTAS
Industriel (*Hibernatus* d'Édouard Molinaro, 1969)

M. VIRALOT
Chef du personnel (*La Belle Américaine* de Robert Dhéry, 1961)

PROFITER PLEINEMENT DE L'OUVRAGE

Ce guide est organisé en trois parties et dix chapitres. Je vous conseille, pour peaufiner vos talents de manager et tirer les leçons des comédies de Louis de Funès, de le lire dans un ordre chronologique. Des extraits de dialogues sont présentés, parfois coupés ou sans que n'y figurent les mots mâchés, les onomatopées et autres interjections employées par les acteurs[1].

Gonflez-vous d'énergie, mettez les poings sur les hanches, dodelinez légèrement de la tête, ouvrez grand les yeux, osez une profonde inspiration, prenez votre élan et… lancez-vous à corps perdu dans les pages qui suivent. Saisissez d'une main ferme les pratiques de management qui vous inspirent. Considérez avec calme les concepts, méthodes et outils que vous souhaitez adopter. Sortez le sifflet et houspillez les situations auxquelles vous n'adhérez pas. Ne claquez pas des dents devant les situations difficiles et n'allez pas faire des ronds de jambe à tout va pour obtenir la Légion d'honneur du management, cela ne marchera pas. « *Repoussez l'orgueil* », comme le dit Cruchot, car diriger des personnes reste un art difficile et parfois ingrat.

Cet ouvrage ne se contente pas d'offrir des balades à Saint-Tropez, un dîner chez Septime, un détour par l'Écosse avec le commissaire Juve ou des leçons de danse avec Victor Pivert : un travail exigeant vous attend à la fin de chaque chapitre. Pour votre plus grand bonheur et pour que vous gagniez en efficacité, un espace « **Vous me copierez cent fois** »[2], avec des exercices, des études de cas et un journal de bord personnel, permet de prolonger votre apprentissage. Préparez un crayon, une gomme et une grande dose d'engagement pour devenir un manager d'exception !

« Avec ses dons, avec son intelligence et beaucoup de leçons particulières, il deviendra aisément, Madame la Comtesse, l'un de nos plus brillants sujets. »

(Charles Bosquier à la mère du jeune Isolde dans *Les Grandes Vacances*)

---

1. Les coupures dans les dialogues, indiquées par le sigle […], ne dénaturent pas leur sens.
2. Terme emprunté au maréchal des logis-chef Cruchot dans *Le Gendarme à New York*.

1

« ÇA VA BARDER LÀ-BAS »

FORGER UNE ÂME DE MANAGER

– Soyez tranquille, belle-maman, quand on a vu le père à l'œuvre, on n'est pas inquiet pour la fille.

(Gerber)

– Vous me gênez beaucoup, mon adjudant,
j'ai la vocation, et puis c'est tout.

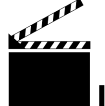
(Cruchot)

Le Gendarme de Saint-Tropez

1

Ludovic, une lettre pour toi !

Endossez le costume de manager



IL PARTAGE SON EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme de Saint-Tropez*, 1964)

Rien de grave, au moins ?

Les images en noir et blanc et la musique légère offrent un agréable parfum de simplicité. Peut-être partagez-vous ce sentiment en pensant au temps d'avant, au temps béni où votre rôle en entreprise était celui d'un technicien fort dans sa tâche, un expert reconnu de tous. Peut-être partagez-vous pour quelques minutes encore l'atmosphère de quiétude avant d'effectuer… le grand saut en management.

Au tout début de ses aventures, le maréchal des logis Cruchot semble heureux de mener seul ses petites enquêtes de village, de déambuler à pied sur les routes de campagne accompagné d'un malfaiteur menotté à son bras, de verbaliser une décapotable blanche arrivée en trombe ou de souligner l'infraction d'un pêcheur à la truite dont les prises mesurent en deçà des vingt-deux centimètres réglementaires. Le gendarme aime l'action et se contente d'un environnement de travail modeste composé d'un bureau installé au cœur même de son logement. Chaque minute lui permet d'exercer son art, de pourchasser les voleurs de poules, d'employer de

multiples ruses apprises au fil de l'expérience et de menotter avec conviction un suspect aux barreaux du lit de fonction.

Un jour, pourtant, une lettre va changer la vie de Ludovic Cruchot au moment même où un braconnier échappe à sa vigilance et qu'un troupeau de moutons freine la tentative d'arrestation. L'appel du postier, vélo dans la main droite et courrier pour le maréchal des logis dans la gauche, s'élève avec force dans les airs.

> « Ludovic, Ludovic, Ludovic, une lettre pour toi. Ludovic, c'est urgent. […] Rien de grave, au moins ? »
>
> **(Le postier)**

Cruchot jette l'enveloppe par terre d'un geste déterminé, déplie le courrier et entame une lecture attentive avant d'arborer un large sourire. Non seulement il obtient une mutation à la gendarmerie de Saint-Tropez, mais il accède au rang de maréchal des logis-chef : cette promotion le comble de bonheur, au point qu'il remercie le Saint des saints. Le scénario révèle quelques minutes plus tard que quatre hommes seront sous ses ordres. La grande première du management pour Cruchot ?

La réaction du gendarme à la découverte de ses nouvelles attributions est symptomatique. Qui n'exprimerait pas de joie à l'idée de se voir propulsé dans les étages hiérarchiques, de gagner en responsabilité et d'être félicité aussi bien dans son milieu professionnel qu'au sein de la cellule familiale ? L'annonce à peine faite, nous voilà impatients de laisser notre empreinte sur cette belle Terre, d'enchaîner les succès et d'atteindre les sommets de la gloire.

Rien ne prouve que Cruchot, dont les qualités semblent indiscutables en tant que gendarme, saura encadrer une équipe. De bonnes performances dans une fonction de technicien rendraient légitime l'accès au rôle de manager : cette hypothèse, simpliste, s'avère souvent dangereuse. Le risque semble d'autant plus grand que les nominations peuvent arriver de façon fortuite, pour combler un manque dans l'organigramme ou remplacer à la hâte une personne indisponible. Nous voilà propulsés managers sans y avoir été préparés et avec la certitude que la nouvelle fonction constitue un signe de profonde reconnaissance.

Aussi, interrogez-vous d'abord sur les raisons intimes qui fondent votre décision de devenir manager et d'accepter le poste qui vous est proposé. Une rémunération supérieure, la reconnaissance dont vous jouirez et une plus grande estime de vous-même, si elles peuvent se révéler légitimes, ne sauraient constituer les seules motivations. Adoptez un angle de vue plus large, menez une analyse du projet qui vous est proposé et disséquez le contexte, les objectifs fixés, les moyens humains et les ressources matérielles nécessaires à la réussite. Interrogez-vous sur l'envie réelle de mener votre troupe au quotidien et d'accueillir avec sérénité les pressions que vous recevrez de toutes parts. Mesurez les efforts intellectuels, physiques, psychologiques et relationnels que vous devrez fournir. Menez une autoévaluation sans concession de vos capacités réelles à relever le défi. Analysez la contribution de la mission proposée à la trajectoire professionnelle que vous souhaitez dessiner. Mesurez le degré de préparation à l'exercice d'encadrement. De quelles connaissances et de quelles compétences disposez-vous déjà et quelles sont celles qu'il vous faudra acquérir au fil du temps pour endosser sans problème l'habit de manager ? Les pages qui suivent offrent les premiers éléments de réponse, mais n'hésitez pas à solliciter l'avis sincère de vos « vrais » amis et des collègues en qui vous avez confiance. Osez obtenir les appuis au sein de votre entreprise et réclamez toute formation qui vous semblera utile. Si chacun porte en soi le potentiel du manager, l'expression d'un talent nécessite à l'évidence de l'abnégation, de l'effort, une remise en cause permanente et une grande dose d'énergie.

Une fois l'euphorie de la nomination passée, le goût sucré des premiers instants peut laisser place à l'amertume des moments difficiles si vous n'êtes pas suffisamment préparé ou pas assez convaincu par votre nouvelle mission. Pour sa part, Ludovic Cruchot ne doute pas un instant. Levant les yeux vers le ciel, le képi noir solidement vissé sur la tête, l'homme annonce la force de son engagement et de ses ambitions.

« Ça va barder là-bas. »

(Cruchot)

J’espère, Messieurs, que nous ferons du bon travail ensemble

Fin de la vie en noir et blanc et début des images colorées pour Cruchot, qui arrive par le bus dans la vibrante Saint-Tropez. L’homme, suivi de sa fille, descend du véhicule, ajuste les manches de sa veste et regarde avec fierté ses nouveaux galons. La rigueur de sa posture tranche avec celle, très décontractée, des gendarmes Merlot et Fougasse, qui sirotent un apéritif anisé en attendant leur nouveau supérieur. Les images interrogent sur l’incursion d’un manager dans un nouvel environnement et sur les premières secondes de la rencontre avec son équipe. Qui de Cruchot, dont la tenue reste stricte, ou de ses subalternes, à la posture pour le moins relâchée, doit s’adapter à l’autre ? D’emblée, le maréchal des logis-chef prend l’ascendant sur les deux gendarmes, dont le discours familier et l’attitude débonnaire incommodent Cruchot. Fougasse et Merlot semblent déstabilisés par l’entrée en matière mordante du nouveau Tropézien.

« Bonjour, chef, alors, ça va ? On a fait bon voyage ?

(Merlot)

– Belle fille, chef, félicitations.

(Fougasse)

– Non, mais, qu’est-ce que ça veut dire, ça ? Garde-à-vous. Garde-à-vous ! Alors on copine avec les supérieurs, hein ? On se tape sur le ventre ? On se prend pour des guérilleros ? […] Rajustez-vous. Boutonnez-moi ça ! »

(Cruchot)

Et vous, comment procéderez-vous ? Le premier contact reste délicat et la question de la tonalité doit être posée. Les mots et les gestes vont définir l’image que vous donnerez aux membres de votre équipe. Ils tracent l’empreinte du style de management et formeront autant de signaux envoyés sur la nature des relations de travail. L’impression donnée restera ancrée dans les esprits. Cruchot fait le choix d’un mode d’expression autoritaire, cohérent avec l’impulsion managériale qu’il souhaite donner. Il déplore la fantaisie des deux gendarmes, exprime fermement son mécontentement et souligne la nécessaire rigueur dans l’exercice du métier.

L'exigence, vis-à-vis des autres comme vis-à-vis de lui-même, semble très forte. À peine arrivé, et tandis que Merlot et Fougasse portent ses valises, le nouvel arrivant verbalise les passants et les commerçants avec frénésie. Les premiers pas de manager de Cruchot semblent affecter le moral de sa petite troupe et des habitants de Saint-Tropez. Le patron d'un café et une marchande de poisson l'apprennent à leurs dépens : ils reçoivent des contraventions que Cruchot offre dans le cadre de sa « *tournée d'inauguration* ».

Arrive la rencontre formelle avec l'ensemble de son équipe dans les locaux de la brigade. Merlot et Fougasse sont rejoints par Tricart et Berlicot. Ils tendent la main à leur nouveau supérieur, qui reste immobile et ne leur rend pas la politesse. Ni bonjour, ni salutation, ni banalité de circonstance, mais une mise au garde-à-vous directe ! Cruchot entame un monologue imagé et abrupt.

« J'espère Messieurs que nous ferons du bon travail ensemble. Écoutez-moi bien, vous savez que le gendarme est à la nation ce que le chien de berger est au troupeau : il faut souvent aboyer, parfois mordre, mais toujours se faire craindre. Vous êtes les branches, je suis le tronc. Une seule chose compte, c'est que la récolte soit bonne et que les vaches soient bien gardées. »

(Cruchot)

Les gendarmes ne peuvent ni se présenter ni entamer un échange dans cette ambiance tendue. L'approche interroge. La prise de poste d'un manager doit poser le cadre favorable à un climat de confiance réciproque. À l'aide d'un échange nourri, Cruchot aurait pu découvrir les profils et les personnalités de chaque collaborateur ainsi que se forger un avis sur l'âme de son collectif. Les premières interactions restent également cruciales pour dompter les éventuelles craintes liées aux pertes de repères et d'habitudes. Fougasse et Merlot comprennent que les routines établies vont disparaître et que le climat de travail va changer drastiquement. La perspective semble brutale pour les deux hommes mis face à cette nouvelle réalité de l'environnement professionnel. Mauvaise entrée en matière pour le maréchal des logis-chef ?

« Eh ben, dis donc, Lucien, celui-là, il va nous faire du tort.

(Merlot)

– Tu veux que je te dise, Albert, eh bien, les vacances, elles sont foutues. »

(Fougasse)

Les premières minutes à la gendarmerie pourraient être agrémentées d'entretiens individuels. Comprendre les trajectoires personnelles de Berlicot et consorts permettrait à Cruchot de mieux cerner la psychologie, le rôle et les motivations de chacun. Le manager peut alors élaborer une cartographie d'équipe et identifier les points de force ou de faiblesse. Contrairement à Cruchot, dont ce n'est pas le style, n'hésitez pas à interroger les membres de votre équipe sur leurs attentes. Considérez les premières heures de votre prise de poste comme un espace d'initiation de la coopération au sein de l'entité que vous allez gérer. Vous pouvez vous présenter, rappeler votre parcours professionnel, exposer ce qui vous a motivé à rejoindre le poste de manager et dessiner les contours des actions que l'équipe va mener sous votre impulsion. Les échanges collectifs et individuels formeront le ciment d'une confiance indispensable à l'entame de la fonction.

Si Cruchot laisse peu de place au dialogue, son entrée en matière présente tout de même une qualité essentielle : elle affiche avec clarté l'objectif de la mission, expose l'ambition du manager et appelle à une large implication des quatre gendarmes. Dans tout exercice de prise de parole, portez votre attention non seulement sur le choix des mots et des idées, mais aussi sur la façon dont votre corps, votre tenue et votre gestuelle contribuent à l'appropriation des messages par l'auditoire. La détermination du maréchal des logis-chef se lit dans l'expression corporelle : le regard est franc, la posture droite, les pas déterminés, et les bras restent strictement croisés à l'arrière du dos. Autant d'éléments de communication dont la puissance peut se révéler bien supérieure aux paroles que vous prononcez.

Votre nouveau galon vous a mis l'appétit, on dirait

Une fois le discours d'introduction terminé et ses hommes libérés, Cruchot se tourne vers son propre patron, l'adjudant Gerber. L'attitude,

l'expression faciale et la posture du nouvel arrivant changent du tout au tout. La tension laisse place au sourire, le garde-à-vous à la décontraction et le monologue à un véritable échange. Le maréchal des logis-chef montre avec fierté les neuf procès-verbaux établis depuis son arrivée à Saint-Tropez. Malheureusement pour lui, cette attitude ne produit pas l'effet escompté, mais engendre une réaction opposée. Ce « cadeau » rompt l'atmosphère bonhomme des premières secondes et provoque l'insatisfaction de Gerber. D'abord souple, il devient autoritaire et met Cruchot au garde-à-vous. Deux points déplaisent à l'adjudant. D'abord, Cruchot a agi avec maladresse et a donné une contravention au maire de la ville, ce qui va poser des problèmes à sa hiérarchie. Mauvaise appréciation de l'environnement, donc ! Ensuite, l'excès de zèle du nouveau gendarme agace profondément le bon adjudant, qui perçoit une menace : agir plus vite et plus fort que le chef laisse penser qu'on veut lui prendre sa place. Gerber voit rouge et doit souligner son autorité.

« Et dites-moi, votre nouveau galon vous a mis l'appétit, on dirait. Et puis, vous louchez sur les miens. […] N'oubliez pas que je suis le patron. Garde-à-vous ! Et calmez-vous. Calmez-vous. »

(Gerber)

L'échange relativement tendu entre les deux hommes guide votre réflexion : quelle posture adopter vis-à-vis de votre patron lors de la prise de poste ? Cruchot répond au profil d'un homme totalement investi dans sa mission, mais qui n'a pas encore fait la transition vers le management. Il agit dans son nouvel environnement comme il le faisait dans son village. Il entre immédiatement en action et continue à agir de son propre chef plutôt que de mettre son équipe à la tâche. Un manager doté d'un soupçon d'expérience, plutôt que d'agir ainsi, aurait demandé à Merlot et à Fougasse de verbaliser ; il aurait observé les premiers pas de ses hommes dans l'exercice de leur métier et aurait pu procéder à une évaluation du travail entrepris, avant d'en discuter avec son équipe. Par ailleurs, Cruchot n'a visiblement pas pris la peine de connaître son supérieur avant d'arriver à Saint-Tropez et il commet une erreur d'appréciation sur les attentes de ce

dernier. Les contraventions forment un cadeau empoisonné dont se serait bien passé Gerber, qui voit son autorité bafouée.

La finesse psychologique de l'adjudant mérite d'être soulignée. Assis à son bureau pendant le premier discours de Cruchot, il observe le comportement de son nouveau subalterne et saisit sa tendance autoritaire. Leur échange au sujet des neuf procès-verbaux lui permet de prendre l'ascendant sur le maréchal des logis-chef. Cruchot semble impressionné par les haussements de ton et se calme peu à peu. Cette belle preuve d'empathie permet au tandem d'entamer la visite des locaux dans le sourire et la quiétude retrouvés. Gerber, malgré son emportement apparent, a parfaitement saisi le profil de son nouveau subalterne et il a identifié ses qualités, qu'il ne manque pas de saluer par ailleurs.

> « Cruchot, c'est un homme comme vous qu'il nous fallait. Vous êtes un fonceur, c'est bien. Ici, nous avons beaucoup à faire. Dès demain, je vous mettrai au courant. »
>
> **(Gerber)**

Je vous le dis sans haine, mais vous me le paierez très cher

Quoi de plus agréable pour forger un collectif que d'oser le sacro-saint séminaire de cohésion d'équipe ? La brigade de gendarmerie de Saint-Tropez n'échappe pas à cette dynamique et elle organise un concours de pétanque suivi d'une partie de pêche. Ces animations permettent de découvrir les personnalités sous un angle différent. Le changement d'attitude de Cruchot est édifiant. La posture stricte et solennelle laisse place à un esprit roublard. L'homme affiche beaucoup de déférence vis-à-vis de l'adjudant et il expérimente tous les subterfuges pour permettre à son supérieur d'emporter la victoire : dissiper l'attention et déplacer à son avantage les boules de pétanque, distraire l'équipe adverse, empêcher un jeu régulier et menacer ses hommes de représailles s'ils empêchent la victoire de Gerber (« je vous le dis sans haine, mais vous me le paierez très cher »). Lors de la pêche, il tente de satisfaire l'appétit de Gerber pour les oursins et n'hésite pas à faire travailler Fougasse et Merlot pour qu'ils préparent les fruits de mer aux épines douloureuses. Ces moments de relâche autorisent

chacun à abandonner le masque professionnel et à montrer un visage différent. Gerber et les deux gendarmes n'échappent pas à la règle et ils s'octroient de savoureux moments de détente. Lors de la partie de pêche, on les découvre ainsi jambes de pantalon relevées, costumes de gendarme dépareillés, képis de travers, échangeant sur un ton familier.

Le *team building* à la sauce Saint-Tropez souligne la dimension ludique de l'exercice. Ne doutez pas un instant que Gerber et Cruchot ont animé au préalable une séance de travail collectif et qu'ils ont discuté avec les hommes des actions clés qu'ils souhaitent mettre en œuvre au sein de la brigade. Les gendarmes semblent visiblement fatigués de leur journée au point de s'accorder quelques minutes de sommeil sous les pins parasols pour clore l'après-midi. Lorsque vous organiserez votre première session de cohésion d'équipe, n'oubliez pas de définir un axe de travail précis : définir les objectifs de l'année, récompenser les efforts accomplis, faire progresser un projet, etc. Laissez les équipes travailler ensemble et devenir des forces de proposition et non de simples récipiendaires. Dans les années 1960, le management descendant (donner des ordres qui sont ensuite exécutés) pouvait s'entendre. Notre époque requiert une approche différente. Ouvrez la collaboration, sollicitez l'intelligence collective et laissez les équipes formuler des propositions qui donneront de la force à votre management.

Synthese

Cruchot vous surveille d'un œil inquisiteur et se tient prêt à dresser son dixième procès-verbal si vous ne retenez pas quelques grands principes de votre accession au statut de manager.

þ Acceptez votre nomination à Saint-Tropez après avoir mené une analyse précise des conditions de réussite à la tête de la brigade et après vous être forgé une opinion sur les chances de réussite : objectifs, ressources humaines et moyens.

þ Ne demandez pas tout de suite à votre nouvelle équipe de porter vos valises. Faire connaissance et prendre le temps d'un premier échange, même très court, marquera positivement les esprits.

þ Derrière le gendarme, il y a l'homme. Présentez-vous et demandez aux membres de votre équipe de se prêter au même exercice.

þ Évitez le « *Garde-à-vous !* », privilégiez le dialogue et la cohésion d'équipe. Exposez votre vision managériale et assurez une appropriation collective de vos projets et de vos idées.

þ Apprenez à connaître votre adjudant, comprenez ses attentes et ne lui faites pas peur.

þ Avant de sortir votre carnet à souche et de verbaliser à tout va, posez-vous la question de la bonne connaissance de votre environnement et n'allez pas vous attirer des ennuis tout de suite en indisposant le maire de Saint-Tropez.

þ Et, surtout, arrêtez de vouloir tout faire par vous-même. Votre nouveau rôle de manager est de garantir que les autres agiront de façon autonome selon vos instructions. Vous pourrez bien sûr les guider et les aider à tout moment.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS...

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
Dans *Le Gendarme de Saint-Tropez*, l'adjudant Gerber formule la remarque suivante : « **Un gendarme sentimental est un gendarme qui m'inquiète.** »
Que pensez-vous de cette phrase : êtes-vous d'accord ? pas d'accord ? pourquoi ?

Votre point de vue

Éléments pour la discussion

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Pour alimenter votre réflexion, n'hésitez pas à étudier des thèmes comme l'intelligence émotionnelle ou l'intelligence relationnelle.

Journal de bord

Vos premiers pas de manager

Parlons ensemble de vos grands débuts en tant que manager. Il peut s'agir de souvenirs, si vous avez déjà eu l'occasion de gérer des équipes, ou d'une projection, si vous envisagez de vous lancer dans ce type d'aventure.
« **Rien de grave, au moins ? »** Quelles sont vos motivations dans l'exercice du management ? Et quelles sont vos appréhensions ?

« **Nous ferons du bon travail ensemble.** » Racontez le premier contact avec votre équipe. Comment vous présentez-vous à vos collaborateurs ? Que dites-vous de vous ? du projet ? de tout autre sujet ?

« **Votre nouveau galon vous a mis en appétit, on dirait.** » Que direz-vous à votre supérieur direct lors de la prise de poste ? Comment imaginez-vous l'échange ?

Certaines parties restent difficiles à remplir ? Cela signifie que des zones d'incertitude existent encore sur votre entrain pour le management ou sur la perception de votre capacité managériale. Si c'est le cas, n'oubliez jamais que vous avez droit à la formation. L'art de manager sera d'autant plus simple au fil des expériences, bonnes comme mauvaises. Le développement de compétences de base, comme communiquer, mener un entretien individuel ou piloter une réunion peut faire l'objet d'un accompagnement.
Soulignez tous les points positifs que vous venez d'écrire. Ils constituent à l'évidence un socle solide de votre posture de manager. Oui, vous disposez déjà de nombreux atouts, et

c’est très bien ainsi. Évitez, en revanche, une forme de confiance excessive : ne vous prenez pas pour Cruchot ou pour Gerber tout de suite. Reconnaissez simplement vos forces. Vous êtes sur le bon chemin vers un management efficace.

N’oubliez pas de relever dans vos réponses ce que nous appelons les « irritants » : des inconforts, des faiblesses, des appréhensions. Quoi de plus naturel, au fond ? Et bravo d’avoir pu, à ce stade, les formaliser. L’humilité reste un facteur clé de succès en management. Bien se connaître et identifier ses faiblesses demeure sans aucun doute une grande source de progrès. En complément de la formation, appuyez-vous sur des managers expérimentés et reconnus. Inspirez-vous de leurs bonnes pratiques, tirez les leçons de leurs expériences, des turbulences qu’ils ont traversées, de leurs succès, de leurs gloires. Appropriez-vous leurs idées et n’hésitez jamais à solliciter leur aide lorsque vous êtes en difficulté.

2

Mais calme-toi !

Armez-vous de courage
et n,oubliez jamais l,ethique



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

M. Septime (*Le Grand Restaurant*, 1966)
Stanislas Lefort (*La Grande Vadrouille*, 1966)
Guillaume Daubray (*La Zizanie*, 1978)
Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme à New York*, 1965 ; *Le Gendarme se marie*, 1968)

Je suis un lâche, et alors ?

Un mouvement de caméra nous transporte du port de Saint-Tropez aux avenues bourgeoises de Paris. Les lumières du Var cèdent leur place à l’atmosphère feutrée des salons du restaurant Septime, au bas des Champs-Élysées. La couleur sobre des murs, les épais tapis, le mobilier classique, l’abondance de bouquets fleuris et les discrets airs de piano témoignent de l’élégance pastel de ce haut lieu de la gastronomie française. M. Septime, le patron du noble établissement, circule de table en table et s’enquiert de la satisfaction des chefs d’État, des ministres, des baronnes et des autres personnalités de premier plan. Il parle avec discernement aux prestigieux convives et s’adresse à ses chefs de rang par des gestes ou des sifflets discrets

pour maintenir la quiétude de l'établissement. L'esprit de service semble régner sous l'impulsion d'un patron méticuleux, exigeant et directif.

Aucune place n'est laissée au hasard dans l'attention qu'on porte aux clients. Les hommes de Septime montrent un soin de tous les instants dans l'exercice de leur métier. Une histoire d'apparence banale, au sujet de la présentation d'un mets, va pourtant semer le trouble et révéler un point important du management : le courage dans la prise de décision. M. Septime s'emporte subitement lorsqu'un serveur arrive dans les salons armé d'un plateau d'œufs mimosa dont il juge la présentation non conforme : le feuillage est simulé par du persil, alors que le grand patron exige depuis toujours que l'on mette de l'estragon. Il se rue en cuisine à la recherche du coupable d'un tel méfait et tance vertement le jeune commis de cuisine qui a garni les œufs selon les consignes du chef cuisinier. Septime déclare n'avoir que faire du chef avant que ce dernier, homme massif et à la voix grave, n'interpelle le patron du restaurant.

« Qu'est-ce qu'il y a ?

(Marcel, le chef cuisinier)

– Ça va, mon petit Marcel ?

(Septime)

– Très bien, qu'est-ce qu'il y a ?

(Marcel)

– Y'a rien… des broutilles.

(Septime)

– C'est M. Septime qui veut mettre de l'estragon à la place du persil.

(Le commis)

– Dans l'mimosa, du persil et des oignons, jamais d'estragon, autrement c'est pas bon.

(Marcel)

– C'est c'que je lui ai dit.

(Septime montrant le commis)

– Ah, non, non, non, il disait de l'estragon. »

(Le commis)

Septime se défile face aux réactions d'un membre de son équipe à l'allure imposante et au tempérament influent. Et vous, comment réagiriez-vous dans de telles circonstances ? Le rôle de manager nécessite de rester cohérent, de savoir imposer avec objectivité les points de vue et les décisions qui sont les siennes, de maintenir l'autorité de son action et de savoir dire « non ». Le comportement de fuite managériale présente le risque de voir les incidents se multiplier. D'ailleurs, l'absence d'estragon ne semble pas être une première, puisque Septime assure avoir déjà répété la consigne à plusieurs reprises. Très rapidement, la légitimité du manager peut s'envoler et son autorité se trouver bafouée par l'ensemble de l'équipe. Que vont penser, par exemple, le commis de cuisine et le serveur qui assistent à la déconvenue du grand patron ? Que va conclure la quinzaine de cuisiniers qui observent les échanges vifs entre Septime et Marcel ? Et que retiendront les autres membres du personnel lorsque l'incident leur sera reporté ? L'image d'un manager non crédible ! N'oubliez jamais que les commérages se répandent à une vitesse bien supérieure à celle des réalisations positives. Bien sûr, un manager n'est pas infaillible et il peut commettre des erreurs. En revanche, plus le style de management laisse paraître des faiblesses, moins vous serez respecté ; et moins vous serez respecté, plus vous devrez jouer d'autoritarisme pour imposer vos points de vue et vos décisions. Marcel s'amuse de ce cycle vicieux !

Septime, une fois l'incident passé, déplore son propre comportement. Quittant la cuisine et longeant le couloir qui le ramène dans la salle de restaurant, il s'arrête quelques instants devant un grand miroir au cadre doré. Il se regarde et lance son autocritique avec une grande sévérité.

« Quelle honte ! Tu n'as pas honte ? Lâche ! Oh non, ça va comme ça…
Qu'est-ce que tu veux ? »

(Septime)

Comment allez-vous vivre de l'intérieur votre propre sentiment de faiblesse ? Septime semble souffrir de la situation. Il se morfond, sans toutefois chercher une solution ou d'autres façons de procéder. Quelques secondes avant l'aveu devant le miroir, il déplorait que le chef soit le seul employé difficile à gérer. En jouant la carte de la déculpabilisation

personnelle, l'homme oublie sans doute les dégâts que l'évitement du manager peut causer à l'équipe tout entière : absence d'implication, désengagement, abandon des consignes, désorganisation de l'équipe… Pour finir, la perte d'autonomie et d'efficacité collective risque de sonner comme une évidence. La réalité conforte cette hypothèse : dès que Septime quitte son restaurant, la discipline se relâche et la qualité de service s'en ressent. Un maître d'hôtel, par exemple, passablement excédé par les exigences abusives d'un client, s'emporte et s'adresse à lui de façon totalement impolie :

« Il a bien déjeuné, le monsieur ? Il veut pas un dessert, le monsieur ?
Une petite carotte pour le monsieur, saupoudrée de sel… »

(Le maître d'hôtel)

L'autoritarisme reste la seule clé pour que Septime garde la maîtrise de son équipe et impose sa vision de la restauration. Il s'acharne à épier les serveurs en se déguisant, se lance dans des discours très sévères à l'encontre de l'ensemble du personnel et exige la mise en place de comportements de service normés. Néanmoins, cette approche n'affecte pas Marcel. Quel enseignement chaque manager peut-il tirer de cette situation ? Le courage commande de traiter le problème là où il se trouve. L'honorable directeur pourrait s'adresser différemment à son chef de cuisine et maintenir des décisions légitimes. Il devrait aussi s'interroger sur son apparent manque d'efficacité managériale. Septime reste malheureusement dépendant du bon vouloir de son chef de cuisine. Le rapport de force, à l'avantage de Marcel, se reproduit alors que ce dernier exhorte le grand patron à mettre une toque de cuisine et qu'il lui refuse le privilège de conduire le chariot à desserts vers des invités prestigieux. À nouveau face au miroir, Septime ne peut que déplorer la réalité :

« Eh oui, je sais, je suis un lâche, et alors ? »

(Septime)

If I go to the Turkish bath, I risque, I risque énormément

La promenade cinématographique dans Paris se prolonge et elle nous invite à une visite de l'Opéra Garnier. Les années 1960 cèdent la place aux

années 1940, la gastronomie à la musique classique, Septime à Stanislas Lefort. Ce grand chef d'orchestre d'apparence sévère revient dans sa loge après une répétition générale stoppée à la hâte sur ordre des soldats allemands. Contrarié et furieux, il découvre avec stupeur un parachutiste anglais, le dénommé Mac Intosh, caché derrière les épais rideaux en velours rouge qui ornent une penderie. D'abord effrayé par la perspective d'être pris en flagrant délit par les Allemands, Lefort comprend qu'il doit venir en aide au soldat anglais. L'objectif de la mission : se rendre aux bains turcs et retrouver d'autres parachutistes anglais. Le dilemme se pose alors à Lefort comme à tout manager confronté à l'inconfort des situations à risque.

« If I go to the turkish bath, I risque, I risque énormément !

(Lefort)

– Yes!

(Mac Intosh)

– But if you, you go out, vous sortez, the Germans, les Allemands, ils vont vous attraper, Crick, crick, crick ! Vous allez parler et moi, I risque encore plus !

(Lefort)

– Yes!

(Mac Intosh)

– Donc, I risque on the deux tableaux ! »

(Lefort)

Et vous, irez-vous aux bains turcs siffloter *Tea for Two*, l'air de ralliement des soldats anglais ? Vous sentez-vous prêt à sortir de votre zone de confort ? Le rôle de manager nécessite de prendre des décisions, tactiques ou stratégiques, et d'en assumer les conséquences. Comme le souligne Lefort, les deux options – aller ou ne pas aller aux bains turcs – présentent des avantages et des inconvénients majeurs. À lui de choisir une voie. À vous d'assumer vos actes de management et d'accepter la part de risque inhérente. Votre doux passé d'écolier, de collégien ou d'étudiant vous a donné la conviction que, face aux problèmes savants, une seule bonne réponse existait. La réalité montre que cette simplification du monde ne

répond pas à vos enjeux. Les problématiques de management, loin de ressembler à des exercices scolaires, ne connaissent pas de réponse idéale.

Devenir manager nécessite d'agir en environnement complexe et incertain. Cette aptitude n'est pas innée. Les jeunes managers cherchent plutôt le compromis. En résulte un statu quo qui calme les appréhensions, mais conduit à l'enlisement. Stanislas Lefort tente de se projeter dans l'avenir et d'évaluer a priori les conséquences de son action. Il obtient des contreparties de Mac Intosh qui visent à le rassurer. Le chef d'orchestre retrouvera sa tranquillité d'esprit et de mouvement s'il est capable de ramener avec lui le camarade de l'aviateur anglais, un certain Big Moustache. La perspective de l'accalmie décide Lefort à entrer dans l'action et à prendre des risques.

« Do you promesse me que, if I bring ici the Big Moustache, you partez avec lui ?

(Lefort)

– Yes !

(Mac Intosh)

– Mais définitivement ?

(Lefort)

– Yes !

(Mac Intosh)

– Bon, alors, I accepte to go to the Turkish bath, I accepte the Moustache, I accepte tout ! »

(Lefort)

Méfiez-vous d'un danger particulier : vous-même ! Parfois, les managers se trouvent à l'origine des difficultés auxquelles ils se voient confrontés. Dans *La Zizanie*, Guillaume Daubray l'apprend à ses dépens. Cette fois, l'action se déroule dans une ville de province, au sein de l'entreprise Daubray-Lacaze, spécialisée dans les matériels dépolluants. Les négociations vont bon train entre le dirigeant de l'entreprise et des prospects japonais venus signer un contrat mirifique. Guillaume Daubray utilise tous les subterfuges possibles (démonstration époustouflante, déjeuner copieux, digestifs à volonté) pour négocier à son avantage et il arrive à ses fins de manière magistrale. Le résultat excède les attentes : le client passe commande de

trois mille exemplaires du fameux CX-22, le dépollueur de dernière génération. Seul accroc de taille, l'industriel ne dispose pas d'une capacité de production suffisante pour satisfaire la demande dans les délais impartis. Son entêtement à obtenir un contrat juteux crée une grande panique et le rend insomniaque. Sa femme, Bernadette, tente de le rassurer, mais elle ne parvient pas à contenir les angoisses nocturnes du chef d'entreprise.

« Ah ! Trois mille !

(Guillaume)

– Trois mille quoi ?

(Bernadette)

– Trois mille CX-22 à livrer en quatre-vingt-dix jours.

(Guillaume)

– Mais calme-toi.

(Bernadette)

– Mais j'ai signé, j'ai signé là.

(Guillaume)

– Tu l'as voulu.

(Bernadette)

– C'est trop petit ici, il faut que je m'agrandisse.

(Guillaume)

– Agrandis-toi, tu adores ça. »

(Bernadette)

De votre côté, vendriez-vous un nombre incalculable de CX-22 sans pouvoir les produire ? Différents angles de vue peuvent expliquer la situation de Guillaume Daubray, parmi lesquels la nécessaire croissance de l'entreprise, l'introduction d'une innovation sur le marché et le besoin de trouver les premiers clients. La stratégie donne la priorité à un objectif unique, vendre, et les moyens de production doivent être ajustés en conséquence. Le manque d'anticipation au sujet de la taille probable du contrat avec les clients japonais, la surprise de la commande record et la satisfaction d'une magnifique négociation donnent tous les courages à

Daubray, sauf celui de la sagesse. L'inattention et l'orgueil l'ont sans doute poussé à prendre une décision qui se retourne contre lui.

Quelles leçons retenir de ces mésaventures ? Ne faites pas d'une difficulté un secret inavouable qui hante votre esprit et assombrit vos journées. Imitez Guillaume et partagez vos difficultés. Parlez-en à Bernadette, à vos collègues, à vos supérieurs, à vos amis. L'intelligence collective n'est pas une vue de l'esprit, elle peut porter ses fruits, contribuer à trouver des solutions viables et vous sortir de l'embarras. Des médisants ou des malfaisants pourraient, pensez-vous, utiliser vos tergiversations à mauvais escient. L'hypothèse est plausible, alors choisissez dans votre entourage vos vrais alliés et fuyez les imbéciles ! Devant un défi réel, le courage sera aussi celui de l'action. Daubray réagit immédiatement à la difficulté qui est la sienne et se met en quête de terrains propices à l'agrandissement de ses usines.

Je fais pipi…

Retour dans les locaux de la gendarmerie de Saint-Tropez, où l'attitude et le comportement du bon Cruchot interrogent non seulement le courage, mais aussi l'éthique. Tout commence par l'interrogatoire d'une conductrice arrêtée pour excès de vitesse. Le maréchal des logis-chef, excédé par une course-poursuite malheureuse et quelques remontrances de hauts gradés, entre avec furie dans les bureaux et il s'en prend vertement à la contrevenante dont il ne connaît alors pas l'identité, Josépha Lefrançois. Le ton, le vocabulaire et les allégations du gendarme expriment une agressivité soudaine et une familiarité rare au sein de la brigade.

« Alors, ma toute belle !

(Cruchot)

– Pardon ?

(Josépha)

– On a tout de même fini par se faire épingler, hein. On se retrouve toujours.

(Cruchot)

– Qui êtes-vous ?

(Josépha)

– Je suis le père Noël et toutes ces petites contraventions, c’est pour vous. Et j’ai encore un tas de belles surprises.

(Cruchot)

– Mais enfin, qu’est-ce qui vous prend ?

(Josépha)

– J’ai déjà vu des inconscients, des sauvages et des hystériques, mais des possédées comme vous, jamais.

(Cruchot)

– Aaaaaah !

(Josépha)

– Vous êtes bonne pour la camisole de force. »

(Cruchot)

Si le manager reste fort heureusement un être humain, on accepte difficilement qu’il perde son sang-froid face à des tiers, notamment vis-à-vis des membres de son équipe. L’absence momentanée de maîtrise de soi peut conduire à des mots ou à des actes dénués de toute déontologie. Alors, restez zen et allez courir un marathon si vous ressentez une forte pression sur vos épaules. Évitez la poésie acide façon Cruchot. Le maréchal des logis-chef ne se doute pas, à l’instant où il secoue cette brave dame, qu’elle est la veuve du colonel Lefrançois, un très haut dignitaire de la gendarmerie. Gerber doit intervenir avec une très forte autorité pour intimer l’ordre au gendarme de se calmer et l’informer de son erreur. En l’espace d’une seconde, la colère de Cruchot cède la place à une peur panique. Ses suées abondantes et ses yeux, tour à tour stupéfaits et dans le vague, expriment sa détresse. Le maréchal des logis-chef se rapproche de l’adjudant comme un enfant de sa mère et se met à gratter la ceinture de cuir pour évacuer le stress du trop-plein de bêtises qu’il vient de commettre. Ses mots, jusqu’alors plus aigus que le sifflement des balles, tournent au babillement. Cruchot frise la syncope et avoue son désarroi. Son corps l’abandonne.

« Je fais pipi.

(Cruchot)

– Comment ?

(Gerber)

– Je fais pipi. »

(Cruchot)

Devriez-vous finir de la sorte si vous commettez une erreur manifeste ? Maintenez plutôt un sens de l'éthique et de la déontologie profond dans l'exercice de votre rôle et ne perdez pas de vue l'importance du respect d'autrui, même lorsque le sort s'acharne contre vous ! Notez quelque part la remarque de Gerber à Cruchot. Elle permet de maintenir le cap de votre action dans un cadre sécurisé et vous rappelle le principe de base qui doit guider votre quotidien :

« Si nous n'avons pas le respect de la discipline, qui l'aura ? »

(Gerber)

Après un court passage à vide, le maréchal des logis-chef réagit avec intelligence à la situation. Il reprend ses esprits, se confond en excuses et entame le dialogue avec Mme la veuve du colonel Lefrançois, qui accepte la repentance de l'homme. Une fin en forme de conte de fées plutôt rare dans la réalité des entreprises doublée d'un aveu inattendu de la contrevenante, qui apprécie les qualités du gendarme : dur, impitoyable, mais tellement bon, au fond, selon ses propres termes. N'oubliez pas cela. Même dans les pires moments, des portes de sortie existent et des issues heureuses peuvent arriver. Cruchot démontre que l'expression d'une fragilité et la capacité de rebond forgent le courage des managers !

On peut fraiser avec tendresse, on peut tourner en douceur

Grande question morale : la fin justifie-t-elle les moyens ? Cruchot, Lefort et Septime semblent répondre par l'affirmative au cours de leurs aventures. Le gendarme mène un interrogatoire sévère de Josépha dans le but de la faire plier, Lefort mène la vie dure à son entourage et Septime abuse de son autoritarisme dans l'objectif de modeler une qualité de service à son goût.

Qu'en est-il pour vous ? Deviendrez-vous obséquieux ou méprisant ? Mettrez-vous en avant une quelconque supériorité face aux équipes ? Emploierez-vous toutes les méthodes, même les moins recommandables, pour atteindre vos objectifs ? Ces questions appellent un « non » massif.

Guillaume Daubray l'a appris à ses dépens, cette posture peut se retourner un jour ou l'autre contre le manager. Pour produire les CX-22, Daubray ne trouve pas de terrain et se voit contraint de transformer la maison familiale en site de production. Les machines-outils envahissent chaque pièce, leur mise en route provoque un cataclysme sonore. Le travail de nuit importune profondément Daubray et empêche le sommeil du couple. Bernadette Lacaze supporte difficilement cette hérésie et contraint son mari à s'adresser aux ouvriers.

> « Enfin, on peut percer en appuyant un peu moins fort, on peut fraiser avec tendresse, on peut tourner en douceur… »
>
> **(Daubray)**

L'apparente attention portée au bien-être de son épouse masque une réalité démoniaque de Daubray. Pour stocker les CX-22, il organise la destruction des serres de sa charmante épouse et provoque une inondation de fioul qui tue les végétaux. Il œuvre aussi pour qu'elle échoue aux élections municipales et ne devienne pas maire du village, fonction qu'il occupe en complément de son rôle dans l'industrie. Ces péripéties mèneront loin ; nous les évoquerons dans d'autres chapitres.

Et si, demain, vous deviez vous aussi produire trois mille CX-22 sans en avoir les moyens, écraseriez-vous les autres ? La question peut être posée différemment : dans des situations impossibles, comment réagirez-vous ? De nombreux risques existent, parmi lesquels la montée du stress, l'épuisement, voire la solitude du manager. Les personnages incarnés par Louis de Funès montrent souvent un niveau de tension extrême, des manifestations physiques comme des tremblements ou des hallucinations, et des comportements déviants : la fuite de Septime face au chef cuisinier, la manipulation de Cruchot ou la tentation destructrice de Daubray.

Ne prenez pas peur en lisant les dernières lignes. Les chapitres qui suivent permettront de vous éviter une fin pleine de sanglots dans la veste de l'adjudant Gerber ou de mazouter le parterre de roses de votre bien-aimée. Vous découvrirez des compétences clés et gagnerez en aisance au fil des pages. À ce stade, reconnaissez simplement que personne ne vous demande de devenir un héros. Ne reniez pas les valeurs qui sont les vôtres, gardez

votre âme et envisagez le plaisir d'être manager. Vous pourrez alors adapter les propos de Septime à votre fonction :

« Écoutez, toute ma joie de vivre, c'est mon restaurant. Toute ma passion, c'est mon restaurant… »

(Septime)

Synthese

M. Septime préférerait ne pas dire de vous ce qu'il pense de lui-même en se contemplant devant le grand miroir. Alors, retenez les points suivants :

þ Restez calme en toutes circonstances et ne malmenez jamais votre équipe ou votre entourage, comme Cruchot avec Joséphа. Vos difficultés, les pressions que vous subissez et les contrariétés que vous rencontrez ne doivent pas transpirer. Elles ont le don d'inquiéter vos équipes et de créer une atmosphère anxiogène. Reprenez vos esprits, menez une analyse objective et corrigez le tir.

þ Le calme ne signifie en aucun cas le renoncement ou l'évitement. Lorsque votre équipe ose le persil dans les œufs mimosa et que vous exigez, pour des raisons légitimes, de l'estragon, ne faites pas comme Septime : ayez le courage de dire les choses, maintenez vos convictions et changez les règles du jeu avec les collaborateurs de votre équipe.

þ Dans l'apprentissage du solfège managérial, jouez, comme Stanislas Lefort, la partition du risque ! Ne craignez pas d'agir. Les décisions que vous prendrez auront sur vos résultats et sur vos équipes des impacts qu'il sera parfois difficile d'anticiper. Ne restez pas figé par peur de mal faire, prenez des décisions, avancez et constatez. Si une action ne donne pas les résultats attendus, analysez les causes et corrigez le tir. Sollicitez l'avis des membres de votre équipe.

þ La fragilité n'est pas un antonyme du courage. N'hésitez pas à reconnaître que, par moments, vous ne savez pas ou que vous n'y arrivez pas. Comme Guillaume Daubray, parlez-en à Bernadette et collectez des points de vue, des conseils ou des encouragements. Plus vous retarderez l'appel à l'aide, plus le sauvetage sera compliqué et plus vous serez dans l'inconfort managérial.

þ Quels que soient les défis, dussiez-vous produire sans moyens les trois mille CX-22 pour les clients japonais, agissez dans le respect de vos valeurs, de celles d'autrui et de la déontologie.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS...

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
Dans *Le Grand Restaurant*, Marcel, le chef cuisinier, refuse de suivre les instructions maintes fois répétées qui consistent à mettre de l'estragon à la place du persil dans les œufs mimosa. Septime, par faiblesse, s'incline devant le chef.
Vous incarnez maintenant un nouveau Septime qui, loin de montrer un comportement de fuite, décide de faire respecter ses instructions. Que faites-vous pour cela ? Quelles décisions prenez-vous ? Quelles actions mettez-vous en œuvre ? Quels seront les effets positifs ? À quels risques vous exposez-vous ?

Votre point de vue

Éléments pour la discussion

N’oubliez pas un point : le manager fixe les règles. Elles peuvent, bien sûr, faire l’objet d’échanges préalables avec les membres de votre équipe, voire d’un consensus. Mais vous êtes maître à bord et vos décisions doivent être respectées. Dans le cas de Septime, un échange avec Marcel est bien sûr à prévoir, mais il faudra aussi penser au reste de l’équipe…

Journal de bord

Courage, courage

Je suis un lâche, et alors ? Dans quelles situations professionnelles vous sentez-vous courageux ? À l'opposé, dans quelles situations le courage pourrait-il vous manquer ?

____

____

____

If I go to the Turkish bath… Racontez la plus grande prise de risque que vous ayez connue dans votre parcours professionnel.

____

____

____

On peut fraiser avec tendresse. Parlez de votre vision de l'éthique dans la fonction managériale. Quelles sont vos valeurs ? Que vous permettent-elles ? Que refuseriez-vous de faire ?

____

____

____

Les valeurs personnelles que vous mentionnez guident votre attitude, votre raisonnement et vos actions au quotidien. Elles sont essentielles, doivent être partagées avec votre équipe, comprises et admises par chaque membre. Elles constituent le socle de votre style de management et façonnent l'identité collective. Avant d'accepter un poste de management, sans doute devez-vous vérifier que les valeurs de l'entreprise restent conformes à vos valeurs personnelles. Plus l'adéquation est forte, plus vous pourrez naviguer avec aisance dans vos fonctions.
Analysez toutes les évocations positives dans vos écrits sur le courage. Elles indiquent vos lignes de force naturelles et constituent votre espace de sécurité. Les points d'appui

peuvent ainsi être la psychologie personnelle, la force de travail, la relation avec votre équipe, avec la hiérarchie, votre tempérament fonceur ou diplomate.
Analysez les points de faiblesse que vous avez notés. Ils vous mettront naturellement sous tension lorsque vous y serez confronté. Vous avez déjà fait un grand pas en parvenant à les identifier et à les reconnaître ! Cherchez maintenant les solutions pour mieux appréhender ces points. Votre entourage, des managers expérimentés et le service de ressources humaines pourront sans aucun doute vous aider.

3

Viva Don Salluste !

Restez expert, devenez manager et gardez la tête froide



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Charles Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse*, 1976)
Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme et les Gendarmettes*, 1982)
Norbert Charolais (*Carambolages*, 1963)
Don Salluste (*La Folie des grandeurs*, 1971)

C'est un… Saint-Julien Château Léoville Las Cases 1953

La tension est à son comble sur le plateau de l'émission *Tous les coups sont permis*. Charles Duchemin vient tout juste de céder la direction du guide gastronomique du même nom à son fils, Gérard, et il accompagne ce dernier sur la scène qui va l'opposer à Tricatel, grand spécialiste de la cuisine industrielle. Plein de dédain envers son opposant, Tricatel voit en Duchemin « *l'homme qui juge, l'homme qui condamne, l'homme qui a la prétention de représenter à lui tout seul la cuisine française* ». Charles Duchemin adresse de son côté des accusations sévères à l'encontre de celui qui ambitionne avec démagogie de nourrir la planète entière. Les mots « assassin » et « empoisonneur » sont ainsi lâchés avec froideur par l'expert de la gastronomie, sous les regards médusés du public. Philippe Bouvard, animateur de l'émission, doit calmer les esprits avant de lancer le débat entre

Tricatel et le fils Duchemin. Gérard est alors convié par son hôte à une dégustation à l'aveugle et il doit prouver ses connaissances culinaires.

Le jeune homme s'en sort bien, identifie sans difficulté l'aloyau de bœuf d'Argentine « trois ans », déplore la cuisson trop accentuée d'un turbot au vin de Chambertin et assassine un vin rouge de piètre qualité, celui-là même que Tricatel sert à ses clients tous les jours ! L'émission se passe donc à merveille pour les Duchemin, jusqu'à la dégustation d'un grand cru que Gérard n'arrive pas à identifier. Panique à bord, rires sarcastiques de Tricatel. Charles Duchemin revient à la hâte sur le plateau pour aider son fils, sous les protestations véhémentes du roi de la cuisine industrielle.

Charles saisit le verre de la main droite et le tient fermement à hauteur d'œil. Il scrute le contenu, étudie les couleurs et la texture. Il bouge légèrement la tête en signe de concentration avant de livrer son analyse. Le discours emplit l'atmosphère d'émotions œnologiques.

« Belle robe vermeille, un peu violette, bel éclat. C'est un bordeaux, un grand bordeaux. Un peu de pourriture noble en suspension, les impuretés descendent lentement. Ce vin a vingt-trois ans. C'est un 53, une très grande année. Le vin, c'est la terre. Celle-ci est légèrement graveleuse, c'est un médoc. Le vin, c'est aussi le soleil. Ce vin a profité d'une belle exposition sud-ouest sur un coteau de bonne pente. C'est un… Saint-Julien Château Léoville Las Cases 1953. »

(Charles Duchemin)

Le premier chapitre de ce livre souligne que de bons techniciens, experts dans leur domaine, se voient parfois propulsés manager sans préparation. Cependant, si elle ne constitue pas une condition suffisante, l'expertise reste indispensable à l'exercice du management. Elle assure la légitimité, facilite l'analyse des situations et favorise une prise de décision raisonnée grâce à la bonne connaissance d'un secteur d'activité ou d'un produit. Gérard Duchemin, formé avec passion par son père, reconnaît ainsi à la première gorgée la présence de produits chimiques et de colorants dans les vins commercialisés par son opposant. Charles incarne l'expertise ultime, tant en œnologie qu'en gastronomie. L'observation oculaire lui suffit à donner un nom et un millésime à un vin d'exception.

L'expertise aide Duchemin père dans la gestion de l'entreprise et l'encadrement des inspecteurs qui composent son équipe. Ces derniers écoutent activement l'homme, suivent ses préconisations, savent qu'il a la science infuse et qu'il vise juste dans la prise de décision. Lors d'une simple séance photo d'exercices culinaires, Charles guide ainsi les techniciens dans le choix des musiques censées inspirer les prises de vue dont il sera le personnage central.

> « Il met Wagner, mais Wagner, c'est fait pour le gibier, pour le gros gibier, pour le sanglier, pour le rhinocéros. […] Pour la poularde de Bresse ou homard de Roscoff, il faut autre chose, alors trouvez-moi une musique légère, spirituelle, subtile, dosée. »
>
> **(Charles Duchemin)**

Pour jouer pleinement votre rôle de manager, l'expérience professionnelle, les connaissances et compétences techniques acquises au fil des ans vous serviront. Bien connaître son métier facilite l'organisation du travail, permet de guider vos collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches, de débattre leurs points de vue si nécessaire et de favoriser la dynamique d'équipe. Dans cet esprit, n'oubliez pas qu'un collaborateur réalise une tâche selon son propre savoir-faire. Faites-lui confiance, n'imposez pas de répéter à la lettre votre méthode, mais veillez à ce que l'approche retenue soit efficace. Au-delà, mobilisez l'expertise collective, questionnez vos collaborateurs et exploitez pleinement leurs savoir-faire respectifs.

Si on apprend que j'ai perdu le goût, tout le monde va hurler de rire

Rappelez-vous les enseignements du premier chapitre et n'imitez pas le bon maréchal des logis-chef Cruchot lorsque vous managez votre équipe : l'expérience ne doit pas mener à exécuter vous-même les tâches techniques, mais permet de déléguer dans de bonnes conditions et de contrôler la qualité d'exécution de ces tâches. Méfiez-vous toutefois des effets néfastes d'un trop-plein de compétences, qui, paradoxalement, peut conduire à des erreurs d'appréciation. L'accumulation d'expérience favorise une confiance en soi parfois trop importante, l'enfermement dans les certitudes et les prises

de décision hâtives. En d'autres termes, plus votre expertise est forte, plus le risque existe qu'elle se retourne contre vous et vous mène à l'erreur. Cruchot illustre parfaitement ce biais dans *Le Gendarme et les Gendarmettes*. Partie à la recherche d'Isabelle Leroy, gendarme portée disparue, la brigade de Saint-Tropez inspecte une plage. Des traces dans le sable, identifiées par la gendarme Macumba, semblent clairement indiquer qu'Isabelle Leroy a été enlevée à cet endroit. Cruchot, sans explication plausible, mais fort de son expérience d'enquêteur, rejette d'emblée cette hypothèse et s'en prend vertement à Macumba. Joli biais d'expertise pour le maréchal des logis-chef, dont on comprendra un peu plus tard qu'il avait tort !

« On l'a enlevée. C'est blanc comme neige. La preuve, regardez. Les traces s'arrêtent ici. Le sable remué prouve qu'il y a eu lutte.

(Macumba)

– Oh.

(Cruchot)

– Mais si, on a traîné un corps vers la mer.

(Macumba)

– Mais enfin, vous n'êtes pas meublée là-dedans. Toutes vos théories, miss James Bond, c'est zéro, zéro, zéro plus zéro. »

(Cruchot)

Arrêtons là le détour par Saint-Tropez pour revenir chez les Duchemin, et plus précisément dans l'hôpital où Charles a été admis en urgence. L'heure est grave. En raison d'une intoxication alimentaire perpétrée de façon criminelle par un restaurateur mal intentionné, Duchemin découvre qu'il est atteint d'une maladie terrible pour un critique gastronomique : l'agueusie, c'est-à-dire la perte de goût.

« C'est dramatique, Docteur.

(Charles Duchemin)

– Mais non, mais non, nous allons vous soigner énergiquement.

(Le médecin)

– Mais demain, j'ai une émission de télévision contre Tricatel, ensuite je suis reçu à l'Académie française, et si on apprend

que Charles Duchemin, prince des gastronomes, directeur du guide le plus célèbre du monde – mais si on apprend que j'ai perdu le goût, tout le monde va hurler de rire. »

(Charles Duchemin)

Les conséquences s'annoncent funestes pour l'expert, qui doit être opposé à Tricatel quelques heures plus tard (première scène décrite dans ce chapitre). Sa réputation risque de s'effondrer. Il ne lui reste qu'une solution : prendre à la hâte une retraite anticipée et donner les pleins pouvoirs à son fils Gérard. Fort heureusement, les situations extrêmes restent relativement rares dans la vie professionnelle. Pour autant, interrogez-vous : quelles seraient les conséquences personnelles d'une perte ou d'une diminution d'expertise et comment éviter ces situations sensibles ? Se former tout au long de la vie, rester proche du terrain, accompagner ses équipes chez le client sont autant de parades à la déliquescence d'un savoir-faire technique et à la légitimité d'un manager contestée par son équipe !

Messieurs, parlons net

À quelques pas du restaurant Septime, au 321 de l'avenue des Champs-Élysées, se trouve l'entreprise 321, « *la plus grande organisation de tourisme et de loisirs* », dirigée par Norbert Charolais dans le film *Carambolages*[1]. Ce dernier, entouré du comité de direction, visionne un projet de film promotionnel pour son entreprise. Cigare à la main, le regard mi-agacé, mi-interrogateur, le dirigeant sollicite les avis et les commentaires de ses directeurs, qui n'osent s'imposer face au grand patron. Charolais prend donc la parole et, fort de son expérience, de son intuition et de sa capacité à saisir les tendances de consommation, livre un point de vue sévère, mais éclairé :

« Messieurs, parlons net. Que votre projet publicitaire soit lugubre comme un gala de bienfaisance, passons. Mais il est parfaitement inefficace, et cela, Messieurs, je ne le tolérerai pas. La propagande de papa est morte, nous ne sommes plus là pour séduire, mais pour faire peur. […] J'entends. […] J'entends que dans deux mois un million de travailleurs exsangues se ruent sur nos villages de toile comme un troupeau de buffles affolés par les feux de la savane. Et comment sauraient-ils qu'il est exsangue, le travailleur, hum ? Brossard, il faut lui expliquer. Donc, à l'avenir, je ne veux plus voir sur notre matériel

publicitaire ni vahinés opulentes ni godelureaux bronzés. Je veux voir de la fesse […], je veux voir de la fesse blafarde de poinçonneur, de la poitrine creuse de manœuvre léger, je veux des images choc. »

(Norbert Charolais)

L'intervention souligne à nouveau l'importance de l'expertise métier. Norbert Charolais livre dès la fin de la projection une analyse personnelle et il conclut, arguments à l'appui, à la probable inefficacité du discours publicitaire. L'homme endosse les responsabilités d'encadrant, fixe les objectifs à atteindre et précise ses attentes. Quelques secondes plus tard, Charolais indique le cap : un nouveau projet et des idées innovantes à présenter sous une semaine. Dalayrac, le subalterne direct, se voit confier la responsabilité du bon achèvement des travaux.

Retenez les enseignements des comités de direction de l'agence 321 et notez dans le marbre les dimensions concrètes du management : définir un cap et des objectifs mesurables, déléguer, animer, préciser les responsabilités des membres de l'équipe, favoriser l'autonomie et rappeler les modalités de contrôle d'atteinte des objectifs. Norbert Charolais a-t-il créé pour autant un climat managérial propice ? Le déroulement de la réunion peut laisser songeur. En effet, lorsque le dirigeant interpelle ou questionne ses directeurs, aucun n'ose se prononcer. La tendance est à la fuite : aucun avis, aucune prise de risque face à un manager paternaliste. À la place, des réponses enfantines.

« Alors, Messieurs… vous avez envie d'applaudir M. Dalayrac ?

(Charolais)

– Oh…

(Dalayrac)

– Et vous, mon cher Hubert, vous qui avez du goût, qu'est-ce que vous pensez de ce que nous venons de voir ?

(Charolais)

– C'est assez difficile à dire.

(Hubert de Baumanoir)

– Et vous, Monsieur le secrétaire général adjoint ?

(Charolais)

– Bofff.

(Secrétaire général)

– Et vous, Brossard ?

(Charolais)

– Beuh.

(Brossard)

– Quoi, “bah”, qu’est-ce que ça veut dire, “bah” ?

(Charolais)

– Ah, pardon, Monsieur le directeur général, c’est M. Frépillon qui a dit “bah” ; moi, j’ai dit “beuh”. »

(Brossard)

En tant que manager, créez un climat propice à l’échange et à la prise de parole de votre équipe. Loin de jouer un rôle minimal de récipiendaire, elle doit pouvoir communiquer avec vous. Privilégiez l’écoute active, tendez vraiment l’oreille et ne craignez pas de débattre dans les comités de direction que vous animerez ! Cette approche favorise une saine collaboration, une confiance mutuelle, l’implication de chacun et elle vous permet de faciliter l’adhésion aux décisions que vous prendrez. Charolais semble loin de ces pratiques. Avec son style directif, il ne souffre pas la confrontation, même s’il semble la solliciter. Une posture discutable pour un manager visiblement satisfait de ses propres convictions et que caractérise un goût prononcé pour l’autoritarisme ! La fin de l’échange dans le comité de direction ne montre aucune ambiguïté :

« Martin […] bien que vous ne fassiez pas partie des cadres, peut-on connaître votre opinion ?

(Charolais)

– Oh, la même que la vôtre, monsieur le directeur général.

(Martin)

– Voilà quelqu’un d’intelligent, voilà quelqu’un de lucide. »

(Charolais)

Norbert Charolais livre donc des enseignements essentiels sur le rôle de manager et sur ce qu’il convient d’éviter dans l’époque actuelle, marquée par la mobilisation d’une énergie collective, l’implication et l’autonomie. Ne

craignez pas les discussions vives. En sollicitant vos collaborateurs, vous ne perdez pas votre temps. Vous profitez des compétences de chacun et créez des espaces d'intelligence collective. Parfois, vos choix ne feront pas l'unanimité ou resteront impopulaires. L'analyse de Norbert Charolais sur le fonctionnement publicitaire aurait pu être débattue en comité de direction.

Et maintenant, Blaze, flattez-moi

Un air de western énergique et six cavaliers accompagnent le carrosse qui file à toute allure dans un décor désertique. Les sommets enneigés en arrière-plan, les couleurs ocres des chemins de terre et les salutations polies des paysans lors du passage de la troupe offrent des images bucoliques d'une vie d'apparence agréable dans ces contrées d'Espagne. La plongée dans le carrosse et la première rencontre avec Don Salluste, le héros de *La Folie des grandeurs,* va révéler une vérité contraire. L'homme, fièrement installé, la posture stricte et le regard franc tourné vers l'extérieur, baigne dans l'orfèvrerie et la joaillerie dont regorge son véhicule. Il semble heureux et déterminé à l'idée de collecter lui-même l'impôt dans les villages. Encore un manager, pourrions-nous regretter, qui exécute lui-même les tâches au lieu de les confier à son équipe. L'appât du gain, sans doute, pour ce ministre de la Police et des Finances dont les paysans craignent le despotisme et le mépris à l'égard des plus faibles ! Au premier arrêt, il exige des villageois le versement de sommes faramineuses pour la gabelle, la taille et l'impôt sur les épices avant d'attendre des acclamations pour son œuvre. Les paysans s'exécutent avec dépit.

« Et mes acclamations ? Mon enthousiasme ?

(Don Salluste)

– Viva Don Salluste… Viva Don Salluste…

(Villageois)

– Viva notre bienfaiteur !

(Don Salluste)

– Viva notre bienfaiteur…

(Villageois)

- Viva notre grand ami !

(Don Salluste)

- Viva notre grand ami…

(Villageois)

- Olé !

(Don Salluste)

- Olé ! »

(Villageois)

Et si vous aussi perdiez la tête dans votre fonction de manager au point de ne regarder que votre nombril et de ne servir que vos intérêts propres ? Don Salluste, ministre tout puissant, n'écoute pas la détresse des paysans et reste obsédé par une collecte d'impôts record au service du roi. Il écrase son entourage et ne peut s'empêcher d'affirmer sa toute-puissance face aux indigents. Dans vos fonctions de manager, mettez de côté toute tentation égocentrique et restez à l'écoute des autres. À l'évidence, comme Don Salluste, vous devez remplir vos objectifs et gérer la pression liée à cette responsabilité. Pour autant, demandez-vous s'il est préférable de servir des intérêts à court terme plutôt que d'assurer une performance sur un terme plus long. L'histoire de Don Salluste est sans équivoque. Bien que collecteur hors pair, l'affreux ministre sera démis de ses fonctions par le roi à la première faute… À méditer.

Comment éviter la tentation d'une action managériale guidée ou biaisée par la quête de l'autosatisfaction ? En asseyant Blaze à vos côtés ! Blaze est le valet de Don Salluste. Jovial, serviable et impertinent, il joue aussi le rôle de la bonne conscience. Tandis que son maître collecte l'impôt, Blaze scie le plancher du carrosse de façon à pouvoir libérer la fortune le moment venu. Dans leur relation quotidienne, Don Salluste semble visiblement gêné par l'opposition fine que livre le valet et par sa tendance à bousculer les certitudes du ministre.

« Et maintenant, Blaze, flattez-moi.

(Don Salluste)

- Monseigneur est le plus grand de tous les Grands d'Espagne.

(Blaze)

– C’est pas une flatterie, ça ! C’est vrai. Alors ?

(Don Salluste)

– Imbécile…

(Blaze)

[…]
– Monseigneur est… beau.

(Blaze)

– Est-ce que vous pensez vraiment ce que vous dites ?

(Don Salluste)

– Je flatte ! »

(Blaze)

N’hésitez pas à adopter l’attitude de Blaze et restez ouvert avec votre entourage. La force de l’action managériale résultera des interactions avec les membres de vos équipes. Ne vous enfermez pas dans une tour d’ivoire. Évitez de développer une forme de myopie managériale. À regarder de trop près sans porter d’attention à une vision sur un plus long terme, vous perdrez rapidement le sens de votre engagement. Vous perdrez aussi votre équipe dans des actions auxquelles elle n’adhère pas !

Synthese

Si vous souhaitez obtenir vos trois étoiles en management dans le guide Duchemin, n’oubliez pas les principaux enseignements tirés de ce chapitre :

þ L’expérience, les connaissances du métier, le savoir-faire technique et donc l’expertise faciliteront sans aucun doute votre travail de manager. Charles Duchemin est certes le directeur du guide portant son nom, mais il demeure avant tout un grand maître de la gastronomie française. L’expertise permet un pilotage avisé de votre équipe, une véritable capacité à établir un diagnostic et à prendre vos décisions. Alors, cultivez votre connaissance des grands crus et du homard de Roscoff. Votre équipe appréciera !

þ Veillez toutefois à ce que votre grande expertise ne vous rende pas aveugle et ne vous fasse pas perdre votre sens de l’analyse. Trop d’assurance, trop peu d’humilité et vous finirez tout droit chez Tricatel.

þ Les fonctions du manager invitent à planifier, organiser, animer et contrôler. Norbert Charolais pourrait représenter un idéal dans ce domaine ; néanmoins, restez vigilant et faites mieux : communiquez, écoutez, encouragez vos équipes sans paternalisme, mais dans un esprit d’ouverture et de partage. Développez la confiance mutuelle.

- Comme Duchemin, portez une vision, inspirez, fédérez. Vous serez suivi par votre équipe, qui manifestera de l'enthousiasme à l'égard du projet que vous portez.
- À l'opposé, évitez le syndrome Don Salluste et n'envisagez pas le management comme un exercice de soliste. Le respect attire le respect, le sens du collectif favorise la performance.

---

1. L'avertissement du début du film, destiné à éviter la censure, alerte sans aucun doute sur la férocité de la vie des entreprises mise en scène dans le film : « *Les personnages et les événements de ce film ne sont que le fruit d'une brillante imagination. Si de mauvais esprits s'avisaient d'y découvrir une critique, même nuancée, d'un certain patronat, ou d'une certaine police, cette opinion serait réputée diffamatoire et impitoyablement poursuivie comme telle.* »

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS…

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
Rassemblez vos souvenirs ou regardez à nouveau la série du *Gendarme de Saint-Tropez* et répondez aux questions suivantes :

1- Décrivez l'expertise métier du maréchal des logis-chef Cruchot : quelles sont les principales compétences et connaissances acquises au fil de son expérience de gendarme ?

2- Commentez les qualités et points de progrès de Cruchot sur les thématiques suivantes :

– Fixer un objectif

– Animer son équipe

– Déléguer

– Contrôler

– Développer une confiance mutuelle

Journal de bord

Expert, manager et leader

C'est un Saint-Julien Château Léoville Las Cases 1953. Quels sont vos grands domaines d'expertise personnels (secteur d'activité, fonction, métier…) ? En quoi cela vous aide-t-il à manager vos équipes ?

Messieurs, parlons net. Quelles compétences de management pensez-vous maîtriser ? Et quels sont les aspects qu'il vous faut encore travailler ?

Votre expérience de terrain sera forcément utile pour donner la pleine mesure de vos talents de management. Pour aller plus loin, décomposez l'expertise que vous détenez en connaissances et compétences fondamentales. Un financier dispose de bonnes connaissances en mathématiques ou en analyse, par exemple ; un atout évident qui peut être utilisé dans le cadre de ses nouvelles responsabilités ! Demandez également à votre entourage de lister ces compétences, cela vous permettra d'en savoir plus sur vous-même !

Quels aspects du métier de manager pensez-vous maîtriser ? Interrogez-vous par exemple sur vos capacités à fixer des objectifs, à animer un collectif, à partager, à réaliser l'ordonnancement des tâches, à mener un diagnostic ou une évaluation, à recruter et à former une équipe. N'oubliez pas de réfléchir à vos compétences relationnelles. Maîtrisez-vous l'art de l'écoute active et celui de la communication ? Vous sentez-vous l'âme d'un leader prêt à embarquer votre petit monde dans une aventure dont vous serez le génial animateur ? Si vous avez rendu copie blanche sur cette question, pas de panique, relisez les trois premiers chapitres et découvrez les quatre suivants ! L'apprentissage du métier de manager nécessite du temps, voire toute une carrière…

2

« JE VOUS AI RÉUNIS POUR VOUS COMMUNIQUER MES DÉCISIONS »

ANALYSER, CONCEVOIR ET AGIR

– Dites-moi, l'opération Mérou : excellent, votre idée de régler la circulation sous-marine.

(Gerber)

– Merci, mon bon adjudant-chef.

(Cruchot)

– D'ailleurs, j'aurais pu l'avoir, cette idée.

(Gerber)

– Certainement.

(Cruchot)

– D'ailleurs, je l'ai eue, cette idée.

(Gerber)

– Comment ?

(Cruchot)

– C'est mon idée !

(Gerber)

– Mais non.

(Cruchot)

– C’est mon idée !

(Gerber)

– Très bien, mon adjudant-chef.

(Cruchot)

– Alors, demain, vous plongerez à ma place.

(Gerber)

Le Gendarme se marie

4

Vous êtes sûr de ce que vous avancez ?

Établissez un diagnostic objectif et pertinent



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Commissaire Juve (*Fantômas*, 1964)
M. Septime (*Le Grand Restaurant*, 1966)
Charles Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse*, 1976)
Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme de Saint-Tropez,* 1964)

J'ai pu méditer calmement sur notre affaire

Paris, avenue de Versailles, dans le XVIe arrondissement. Les passants se regroupent devant un magasin d'audiovisuel. Les rayons de soleil inondent l'enseigne Ducretet Thomson. La lumière claire tranche avec l'attitude sombre de l'homme en gros plan sur les écrans de télévision disposés dans la vitrine. Cet homme, le commissaire Juve, tente de rassurer la population et promet avec solennité l'arrestation imminente du criminel Fantômas :

« La police veille, gardez votre sang-froid, les jours de Fantômas sont comptés, c'est le commissaire Juve qui vous le dit. Rassurez-vous, rassurez-vous, Fantômas n'est qu'un assassin comme les autres, un homme comme vous et moi, Mesdames et Messieurs ! Des crimes ? Bien sûr, il en a commis ! Mais le

nombre de ses victimes est dérisoire comparativement à celui des accidents de la circulation. Il a fait sauter des avions, il a fait dérailler des trains, mais les assassins du volant sont beaucoup plus dangereux. […] Faites-moi confiance ; maintenant, il n'y a plus aucune raison de s'inquiéter. »

(Commissaire Juve)

Dans son intervention, le commissaire Juve offre un diagnostic personnel des agissements de Fantômas, de leur gravité relative et des actions en cours pour stopper les méfaits de l'homme masqué. Cette approche, au demeurant louable pour contenir l'inquiétude des citoyens, pose des questions sur la construction préalable de l'analyse livrée au public. Juve s'appuie-t-il sur des faits et informations fiables, ou livre-t-il une simple opinion ? Connaît-il précisément le nombre de victimes ? A-t-il élaboré un plan d'action détaillé dont il peut livrer les moindres détails ? Selon quels critères a-t-il évalué la pertinence de ce plan ? Peut-il préciser l'échéance de l'arrestation ? À vrai dire, la précision des informations laisse songeur, le discours reste vague et l'issue incertaine. En d'autres termes, le commissaire livre ici un diagnostic imprécis et subjectif, mêlé à de vagues promesses.

Voilà qui doit attirer votre attention. Prendre une décision nécessite au préalable un travail de collecte, d'analyse et de synthèse d'informations. Vous pourrez alors juger de la situation et évaluer la pertinence des actions que vous envisagez. Avant même d'évoquer les méthodologies de diagnostic, acceptez un premier conseil : lorsque vous entreprenez un exercice de ce genre, adoptez une posture mentale objective et impartiale. Que vous ayez à étudier l'organisation de votre équipe, à comprendre la situation d'un projet, à analyser les causes d'échec ou de succès d'actions managériales diverses, oubliez pour un temps les jugements hâtifs, les idées préconçues, l'intuition ou les certitudes de l'expérience. Faites-vous aider si nécessaire. Ne créez pas de biais d'interprétation, restez concentré sur les faits et les informations et analysez-les avec neutralité. Une tendance naturelle consiste à déformer des informations dans le but de les rendre conformes à nos idées préalables ou à nos attentes. Dans *Fantômas*, les passants collés à la vitrine du magasin auraient sans doute préféré une analyse factuelle, chiffrée ou datée, plutôt qu'un simple recueil des opinions personnelles de Juve. D'ailleurs, le pseudo

diagnostic du policier se révèle faux puisque, au moment même où le commissaire rassure la France, les vitrines du magasin explosent.

Tout au long de ses aventures, le commissaire semble aller vite en besogne et n'accorde pas l'attention suffisante à l'exercice du diagnostic. Cela vous rappelle sans doute la réalité de l'entreprise, n'est-ce pas, dans laquelle l'exigence de résultats immédiats et d'actions de court terme laisse peu de place à un véritable temps de réflexion ? Il a fallu au vénérable commissaire quelques semaines d'hospitalisation pour prendre le recul nécessaire, adopter un mode de pensée rationnel, élaborer un diagnostic logique et objectif, prendre les décisions conséquentes et présenter les premiers éléments d'un plan d'action à ses inspecteurs pour arrêter Fantômas :

> « Messieurs, je vous ai réunis pour vous communiquer mes décisions. Ces longues journées d'immobilité forcée m'ont été très profitables et j'ai pu méditer calmement sur notre affaire. Voici ma conclusion. Il y a eu explosion. Or, il n'y a pas d'explosion sans explosif. C'est Fantômas qui a fait sauter le journal, donc Fantômas est bien en rapport avec notre […] ami le journaliste […]. Donc, suivez-moi bien. Donc, en le surveillant, nous allons remonter jusqu'à… Fantômas, enfin, voyons. »
>
> **(Commissaire Juve)**

En tant que manager, vous obtiendrez l'adhésion des collaborateurs aux projets que vous pilotez si les objectifs et les intentions que vous exposez répondent à une logique comprise de tous. Le diagnostic que vous livrez repose sur des données (faits, chiffres, informations vérifiées, historiques, chronologie d'événements, etc.) exposées sans biais d'interprétation. Assurez-vous de la fiabilité et de la validité des données en recoupant les informations. Dans un monde idéal, Juve aurait également laissé la parole à ses enquêteurs, collecté leurs points de vue et validé l'adhésion collective au diagnostic. L'objectivité n'empêche pas les erreurs que vous pourriez faire, aussi est-il important d'organiser une boucle de validation des diagnostics et des conclusions. Le recours aux membres de vos équipes, à ce stade, est crucial.

La capacité d'écoute de Juve s'avère relative. La traque permanente et l'obsession d'une arrestation de Fantômas l'enferment dans ses convictions. Ses diagnostics sont établis à la hâte et le commissaire ne prend jamais le

temps de croiser les informations ou de s'interroger sur la validité des données qu'il collecte. L'échec du piège – pourtant génial sur le papier – pour attraper Fantômas le confirme. Juve met au défi le criminel de s'emparer des diamants présentés par les joailliers parisiens lors d'un événement organisé sur la terrasse Martini. Le dispositif policier massif déployé pour capturer l'homme au masque gris ne suffit pas, hélas. Le criminel, maître dans l'art du déguisement, prend les traits du journaliste Fandor et réussit son opération avec une grande facilité. Juve découvre tardivement le méfait et distingue le visage du malfaiteur lors d'une course-poursuite. La conclusion fuse lors d'une nouvelle allocution télévisuelle :

« Mon enquête vient enfin d'aboutir à une conclusion stupéfiante : il n'y a plus de mystère Fantômas, voici le vrai visage du criminel ! Oui, ce journaliste et Fantômas ne faisaient qu'un. Nous approchons du but, il ne nous reste plus qu'à l'arrêter. Quant à la fiancée du pseudo journaliste, tout porte à croire qu'elle était la complice de Fantômas, car elle aussi a mystérieusement disparu. »

(Commissaire Juve)

Dans votre approche du diagnostic, n'imitez pas Juve, ne prenez pas de raccourcis dans les analyses que vous menez. Gardez l'esprit large et balayez toutes les hypothèses, élaborez les corrélations ou les inférences nécessaires. Mobilisez vos capacités d'analyse et méfiez-vous des conclusions à l'emporte-pièce. Quelque temps avant l'épisode du vol de diamants, Juve avait déjà soupçonné Fandor après avoir découvert sur le torse de ce dernier la lettre F tatouée, signature de Fantômas… Le deuxième incident a renforcé ses convictions premières et Juve n'a pas cherché à développer plus avant son raisonnement. Il ne comprendra que bien plus tard ses erreurs d'appréciation.

« Mais le coup des masques, le coup des empreintes, j'aurais dû m'en douter.

(Juve)

– C'était pourtant simple.

(Fandor)

– Mais c'était simple, mais allez donc faire comprendre ça à un flic. »

(Juve)

Vous êtes la décadence de la restauration française

Retour dans les salons du restaurant Septime. M. Septime pousse les portes vitrées de son établissement avec colère et s'en prend vertement aux deux maîtres d'hôtel. L'élégance de l'homme, qui porte un trois-pièces à carreaux beige, n'adoucit en rien la véhémence des propos qu'il adresse à son équipe.

« Messieurs, vous êtes la décadence de la restauration française.

(Septime)

- Mon Dieu.

(Le premier maître d'hôtel)

- Pour la quatrième brigade, c'est-à-dire la vôtre, à 16 h 30 dans la salle de répétition, cours de comédie appliquée à la restauration, voilà.

(Septime au second maître d'hôtel)

- Encore !

(Le second maître d'hôtel)

- Encore et toujours !

(Septime)

- Mon Dieu.

(Le premier maître d'hôtel)

- Vous viendrez aussi, vous, ça vous fera pas de mal. »

(Septime au premier maître d'hôtel)

Comment expliquer l'emportement du grand patron et les sanctions prises vis-à-vis de la quatrième brigade ? Les décisions résultent en réalité d'un diagnostic d'organisation réalisé par M. Septime selon une méthode particulière : l'observation participante. Le patron du restaurant se fond dans l'organisation, participe activement au service, recueille l'avis des clients et interagit avec les serveurs ainsi qu'avec les maîtres d'hôtel pour évaluer les comportements individuels et collectifs. Avantage de la méthode : Septime se forge une opinion dans le cours de l'action. Mais il ne

se satisfait pas de cette méthode, jugeant sans doute que sa présence biaise l'attitude de son équipe. Il décide de se déguiser et de jouer au client mystère.

« Je serais quand même curieux de savoir ce qu'ils pensent de moi et comment ils traitent leurs clients quand je ne suis pas là. Oh, mes gaillards, je crois que j'ai une petite idée. »

(M. Septime)

Déguisé en une sorte de dandy anglais, perruque de longs cheveux blonds, costume à carreaux, pardessus et grand parapluie assortis, l'homme fait une entrée remarquée dans le restaurant. Dès les premiers échanges, il teste l'attitude et le discours des maîtres d'hôtel, hésite sur le choix de la table et provoque les critiques du personnel vis-à-vis du patron de l'établissement. Poussant les serveurs par un jeu de questionnements insidieux, il arrive à ses fins.

« Il est pas juste, hein, Septime, il est injuste, hein, vous trouvez pas ? Il est injuste.

(Septime, déguisé)

– Euh, ma foi.

(Le serveur)

– Oui, il est injuste, hein.

(Septime)

– Oui.

(Le serveur)

– Oui, bah, j'vous l'fais pas dire. »

(Septime)

Mauvais point pour Septime et très mauvais point pour vous si vous reproduisez une telle démarche ! Ne formulez pas les questions de façon à tordre la réalité et à obtenir les réponses que vous souhaitez entendre. La formulation tronquée des questions conduit à des réponses non valides. La manœuvre entreprise par Septime à ce moment précis semble proche d'un exercice de manipulation de l'information qui a pour but de conforter son intuition ; ses équipes expriment par la force des choses une opinion défavorable sur leur manager.

L'observation participante semble cependant porter ses fruits : Septime étudie le comportement des équipes, repère les erreurs de service, constate chez les serveurs une tendance à la familiarité et déplore un relâchement du pianiste. Le diagnostic réalisé de cette manière révèle un piètre niveau de qualité qui peut, de fait, porter atteinte à la réputation du restaurant. Il consigne ses observations dans un petit carnet dont on imagine qu'il servira plus tard à étayer son analyse.

Septime pousse le bouchon un peu plus loin et adopte la posture d'un client désagréable pour analyser la réaction des serveurs aux demandes surprenantes qu'il va formuler. Aussi exige-t-il plusieurs fois de changer de table, fait-il des remarques désobligeantes sur le menu et commande-t-il pour tout repas un radis accompagné d'un yaourt. La réaction d'agacement du serveur ne se fait pas attendre. Septime prend note de ces énervements avant de solliciter les conseils du sommelier et d'entamer un dialogue qui fera tourner ce dernier en bourrique :

« Dites-moi, avec un radis, qu'est-ce que vous me conseillez ?

(Septime)

– Monsieur pourrait prendre un petit muscadet.

(Le sommelier)

– C'est sec ou c'est doux ?

(Septime)

– Plutôt sec.

(Le sommelier)

– Je préférerais plutôt doux.

(Septime)

– Alors un sauternes.

(Le sommelier)

– C'est doux ?

(Septime)

– Ah, c'est très doux.

(Le sommelier)

– C'est pas trop doux ?

(Septime)

– Ah… si, c’est doux. Voulez-vous un demi-sec ?

(Le sommelier)

– Non, je préférerais un demi-doux. »

(Septime)

À l’issue de son enquête, fort de l’identification de nombreux « incidents qualité » et ulcéré par le ton déplacé avec lequel les serveurs se sont adressés à lui au cours du service, Septime explose de colère et décide d’entreprendre des actions correctives. Quels enseignements pouvez-vous retenir de cette méthodologie de diagnostic ? À l’évidence, elle peut s’avérer d’une grande utilité si elle est correctement mise en place. Aussi, n’hésitez pas à vous immerger au cœur de votre équipe, à observer les méthodes de travail, à interagir et à consigner les forces, les faiblesses et les idées d’amélioration qui vous viennent à l’esprit. Évitez cependant la posture du dandy anglais et n’allez pas pousser vos équipes au crime. L’attitude de Septime dans son rôle de client mystère génère des réactions liées davantage au jeu de rôle pervers qu’il instaure qu’à la réalité du service quotidien fourni par les serveurs.

Il me faut très vite un dossier complet et féroce sur Tricatel

Le guide Duchemin utilise une méthode de diagnostic similaire à celle de Septime. Les inspecteurs visitent incognito les restaurants et évaluent avec discrétion la qualité des mets et du service. Charles Duchemin adopte des déguisements variés : une veuve éplorée lors de sa visite à la Coquille d’or ; un touriste américain – chapeau texan et chemise à fleurs – dans un restaurant italien de seconde zone, un beau-père qui accompagne de jeunes mariés, ou un chauffeur de maître. À chaque fois, Duchemin imagine des scénarios qui lui permettent d’apprécier la qualité de la relation client offerte par les établissements testés.

Par la force des choses, Duchemin comprend également la nécessité d’établir une autre forme de diagnostic, consacrée cette fois à la concurrence. Le défenseur de la gastronomie française apprend l’émergence d’une menace concurrentielle forte. Tricatel, groupe spécialisé dans la nourriture industrielle, serait sur le point de racheter des restaurants étoilés. À l’origine, l’immersion de Tricatel dans la gastronomie française ne semble qu’une

rumeur, et Duchemin exige un diagnostic fiable, tant la situation menace la réputation de son guide. Les inspecteurs sont réunis et Duchemin donne ses consignes, après avoir imposé une dégustation Tricatel à ses hommes :

« Eh oui, Messieurs, ça peut se manger. C'est du Tricatel, il faut commencer à vous y faire. Donc le maximum d'informations, de renseignements. Il me faut très vite un dossier complet et féroce sur Tricatel et compagnie. Messieurs, bon appétit ! »

(Charles Duchemin)

Donneriez-vous les mêmes instructions à vos équipes ? Avez-vous remarqué que l'objectif fixé par Duchemin induit un biais ? Il ne demande pas à vérifier les ouï-dire, mais à construire un dossier à charge contre Tricatel. De la formulation d'un objectif dépendent la nature du diagnostic qui en découle et la méthode utilisée. À l'approche d'une analyse diagnostique, fixez clairement les attentes. Ces dernières peuvent être de nature qualitative (faits et informations) ou quantitative (chiffres clés, données, indicateurs…). Duchemin pourrait par exemple exiger des données sur les activités actuelles de son « concurrent » et collecter des informations sur le chiffre d'affaires, le nombre de clients, la segmentation du marché et des activités, l'histoire de l'entreprise, le projet stratégique… Autant d'informations qui lui permettraient de mener une analyse solide et d'identifier les manœuvres de Tricatel dans son environnement. Duchemin n'attend pourtant pas les résultats du diagnostic pour agir contre son concurrent. Il lance d'emblée une campagne de communication et dicte à Marguerite, sa jeune secrétaire, un texte à destination de la presse :

« Le bruit court avec insistance qu'un certain nombre de restaurants, gloires de la gastronomie française, seraient sur le point d'être rachetés par la société Tricatel. Ainsi, ce sinistre personnage n'avait pas terminé son entreprise de démolition. Il veut rayer de la carte les derniers défenseurs de la cuisine de qualité. Ou peut-être veut-il empêcher les Français de pouvoir encore comparer. »

(Charles Duchemin)

La démarche présente un danger. Et si Duchemin se trompait ? Et si les bruits de couloir étaient sans fondement ? Dans vos actions managériales, réfléchissez bien avant de prendre et de communiquer une décision. L'erreur

d'appréciation, même si elle n'est pas forcément irréversible, vous mettra dans l'embarras et portera atteinte à votre crédibilité de manager. Les entreprises favorisent les prises de décisions rationnelles basées sur des analyses précises, chiffrées et documentées. Aussi, ne mettez pas la charrue avant les bœufs et prenez un temps, même limité, de réflexion.

Duchemin décide de mener des investigations personnelles et organise, par effraction, une visite des usines Tricatel. Il découvre alors un monde de science-fiction où l'on crée les poulets rôtis, les sardines, la viande, les saucissons briochés et les salades de façon artificielle. Les images répugnantes confortent Duchemin dans les méfaits de l'hyperindustrialisation. Pour autant, cette étape du diagnostic ne lui permet pas de prouver les manœuvres de rachat de restaurants dont est soupçonné Tricatel. En d'autres termes, la méthode employée ne répond pas à l'objectif initial. Les informations collectées seront toutefois utiles et elles permettront à Duchemin de sortir vainqueur de l'opposition à Tricatel dans l'émission de télé *Tous les coups sont permis*.

Berlicot, qu'est-ce qu'un nudiste ?

La scène pourrait se dérouler dans la salle de classe d'une école primaire. Une carte géante de la baie de Saint-Tropez masque en partie un grand tableau noir. Les gendarmes sont docilement assis sur des chaises en bois tandis que l'instituteur, ou plutôt le maréchal des logis-chef Cruchot, livre son diagnostic et propose un plan d'action musclé pour arrêter la horde de nudistes qui déshonorent la station balnéaire. Les plaintes des habitants affluent, menant l'adjudant Gerber au bord de la dépression nerveuse. Une intervention policière urgente s'impose. Heureusement, Cruchot a clairement circonscrit le problème et il invite ses quatre gendarmes à la réflexion. À l'aide d'une grande baguette de bois, il pointe la carte et livre son analyse :

« Messieurs, voici notre objectif. L'ennemi se tient ici, supérieur en nombre, rusé, attentif et bien organisé. Or, que faire, me direz-vous ? Poser le problème. Qu'est-ce qu'un gendarme, qu'est-ce qu'un nudiste ? Berlicot, qu'est-ce qu'un nudiste ?

(Cruchot)

- Chef, c'est quelqu'un de tout nu.

(Berlicot)

- Merlot, qu'est-ce qu'un gendarme ?

(Cruchot)

- C'est quelqu'un de tout habillé, chef.

(Merlot)

- Chef, chef, avec un uniforme. »

(Fougasse)

Très belle entrée en manière, n'est-ce pas ? À l'image du maréchal des logis-chef, commencez toujours par préciser l'objectif. De cette information découlent naturellement le diagnostic et les actions qui suivront. Pour susciter l'adhésion des gendarmes et valider leur bonne compréhension des éléments présentés dans la définition du problème, Cruchot favorise l'expression de chacun. Vous aussi, posez des questions à vos Berlicot et à vos Merlot, et écoutez leurs réponses. L'interaction permet alors la construction d'un terrain de connaissance commun et favorise l'élaboration d'une vision partagée de la problématique traitée. Cruchot peut dès lors aborder une partie plus complexe du diagnostic.

« Très bien. Donc, si le gendarme est tout nu, il peut approcher le tout nu, mais rien ne prouve plus qu'il soit gendarme. Par contre, si le tout nu voit le gendarme, il s'habille et rien ne prouve plus qu'il soit nudiste. C'est ce que nous appelons dans le jargon de notre métier "les données contradictoires". »

(Cruchot)

Cruchot manie l'inférence et la déduction avec une grande aisance. Il offre ainsi une démonstration logique et met clairement à jour les contradictions existantes. Personne ne vous demande de manier avec autant de facilité le diagnostic façon Cruchot, même si l'effet est garanti. Toutefois, les propos complexes et ambigus peuvent nuire à une saine compréhension. Privilégiez de ce fait un exposé simple et surveillez les réactions de votre équipe. Cruchot doit interrompre son brillant exposé après avoir constaté les mines déconfites et l'assoupissement de ses gendarmes. L'expression corporelle et

les regards traduisent bien mieux que les mots le mal-être et l'incompréhension !

Après avoir marqué un temps d'arrêt et sorti la troupe de sa torpeur, Cruchot repart de plus belle pour expliquer le plan d'action qui découle du diagnostic.

« Alors, nous attaquerons l'ennemi de toutes parts. De là, de là, de là et de là ; et nous formerons comme qui dirait un mouvement, un mouvement de tenaille.

(Cruchot)

– Oui, mais faudrait avoir des renforts, chef.

(Merlot)

– Ce qui compte, ce n'est pas la quantité des hommes, c'est la qualité. C'est pourquoi vous allez suivre, sous ma direction, un entraînement de choc. »

(Cruchot)

Fin d'exposé pertinente pour Cruchot ! Vous aussi, détaillez votre plan d'action, donnez des perspectives à votre équipe et traitez les objections qui pourraient être formulées. Cruchot expose son plan de bataille et rappelle les moyens dont vont bénéficier les soldats, à savoir un entraînement conçu sur mesure pour la chasse aux nudistes ! Nul doute que la clarté de l'objectif, la précision du dispositif et l'attention portée à la préparation permettent de passer sans encombre du diagnostic à l'action.

Synthese

Quelques heures plus tard, le fameux plan d'action, exécuté avec méthode et précision, met un terme aux agissements des nudistes. Un triomphe pour la brigade de gendarmerie de Saint-Tropez !

Pour éviter un interrogatoire sévère du commissaire Juve sur les méthodes d'élaboration d'un diagnostic pertinent, apprenez par cœur les éléments suivants :

þ Avant toute prise de décision, un diagnostic – même rapide – s'impose. Ne suivez pas Duchemin et ne tirez pas les conclusions avant même d'avoir mené la collecte et l'analyse des informations.

- Les formes de diagnostic sont multiples : organisation, clients et marchés, projet, concurrence, etc. Définissez avec précision le périmètre de celui que vous établissez.
- Garantissez la fiabilité des données et méfiez-vous des erreurs d'interprétation. Elles conduisent le commissaire Juve à une course-poursuite sans fin contre Fantômas.
- Sans aller jusqu'au déguisement, utilisez l'observation participante. Septime étudie et teste ses équipes de cette façon, tandis que Duchemin évalue la qualité des restaurants pour son guide gastronomique.
- Partagez avec vos équipes votre diagnostic, vos conclusions et votre plan d'action. Inutile de trouver une grande règle et de tapoter le tableau comme le fait Cruchot. Cependant, interagir et susciter les idées facilite la bonne compréhension de vos points de vue et l'adhésion à vos décisions.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS…

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
Charles Duchemin dicte ses conclusions à Marguerite après l'inspection du restaurant Les Délices de l'Océan : « ***Si vous aimez être reçu comme un chien dans un jeu de quilles, risquer votre vie à chaque coquillage et l'infarctus en lisant l'addition, alors courez aux Délices de l'Océan.*** »
Ouvrez votre carnet imaginaire et rédigez le diagnostic objectif et factuel qui vous mènerait à la même conclusion que Duchemin.
Structurez votre analyse et évitez les opinions.

Votre point de vue

Éléments pour la discussion

Amusez-vous à imaginer l'ensemble des informations et des faits collectés sur la qualité du service, la fraîcheur des coquillages et la politique de prix. Relisez vos notes et menez votre analyse critique en vous posant la question suivante : « Ai-je rapporté avec objectivité et précision les informations nécessaires ? »

Journal de bord

Pour un diagnostic pertinent

J'ai pu méditer clairement sur notre affaire. D'une manière générale, prenez-vous suffisamment le temps de réaliser un diagnostic ? Comment pouvez-vous encore vous améliorer sur ce point ?

____

____

____

Vous êtes la décadence de la restauration. Utilisez-vous ou pourriez-vous utiliser l'observation participante pour établir un diagnostic de votre équipe ? Quelles difficultés envisagez-vous dans cet exercice ?

____

____

____

Berlicot, qu'est-ce qu'un nudiste ? Comment partagez-vous ou partageriez-vous le diagnostic et ses conclusions avec votre équipe ? Quelles difficultés envisagez-vous dans cet exercice ?

____

____

____

Avez-vous l'habitude de prendre le temps du diagnostic, ou êtes-vous plutôt une personne qui ne cesse d'être dans l'action ? Les deux postures sont louables et dépendent souvent de la culture d'entreprise et du système de management existant. Ce chapitre indique la nécessité du diagnostic et souligne l'importance de la méthode de travail. Faites l'exercice pour son utilité réelle et donnez-vous les moyens de collecter des informations fiables. Jouez à l'enquêteur, croisez les points de vue et les opinions et n'hésitez pas à construire le diagnostic avec vos collègues et les membres de votre équipe.

L'observation participante se pratique assez naturellement si vous êtes immergé au cœur de votre équipe et si vous travaillez en proximité avec vos collaboratrices et vos collaborateurs. Vous pouvez observer le fonctionnement d'ensemble, expérimenter (tester un nouveau dispositif de pilotage, changer les routines d'une journée, faire évoluer votre style de management) et tirer les conclusions de toutes ces expériences. Mais cette méthode présente des difficultés : par exemple, on constate que la parole se libère moins facilement lorsque le manager est présent. Certaines entreprises ont recours à des prestataires extérieurs ou confient aux équipes des ressources humaines le soin de mener les observations participantes. La mise en place de tels diagnostics doit respecter les conditions de confidentialité.

Les moments de partage et d'échange avec le manager portent toujours leurs fruits et Cruchot en a fait une belle démonstration. Le principal risque auquel vous pourriez être exposé est celui d'un désaccord des équipes sur votre point de vue. Un moment de solitude, en quelque sorte ! N'oubliez alors pas deux bouées de sauvetage. Tout d'abord, les désaccords permettent d'approfondir et d'ajuster le diagnostic. Ensuite, et il s'agit là d'une règle essentielle : c'est à vous que revient la responsabilité de prendre les décisions finales ; l'équipe devra suivre…

5

Laissez-moi, j'incube, j'extrapole

Saisissez toutes les bonnes idées



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Norbert Charolais (*Carambolages*, 1963)
Charles Bosquier (*Les Grandes Vacances*, 1967)
Charles Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse*, 1976)
Evan Evans (*L'Homme-orchestre*, 1970)
Commissaire Juve (*Fantômas de déchaîne*, 1965)
Hubert de Tartas (*Hibernatus*, 1969)

C'est sain, c'est aéré, c'est confortable

Les membres du comité de direction de l'agence 321, assis autour d'une grande table de réunion et fumant la cigarette, réclament le silence tandis qu'un léger nuage blanc s'élève dans les airs. Debout, face à ses directeurs et encadré par trois chefs de projets, Norbert Charolais porte une attention particulière à l'innovation qui lui est présentée. Les poings vissés sur les hanches, il baisse la tête vers le sol et plisse les yeux pour mieux observer ce qui n'a pas manqué de le surprendre. Claquant des doigts et faisant un signe de la main affirmé, il invite le mannequin, vêtu d'un simple maillot de bain, à tourner sur lui-même et se déplacer. À l'évidence, Charolais semble

perplexe face à l'idée présentée par les chefs de projet : les sandales de plage en plastique souple.

« Regardez-les de plus près, je vous assure, Monsieur le Directeur, c'est sain, c'est aéré, c'est confortable.

(Le premier chef de projet)

– C'est chaussant.

(Le deuxième chef de projet)

– Et je ne crains pas d'affirmer que ces semelles-là peuvent vous abattre leurs mille kilomètres sans rechapage. »

(Le troisième chef de projet)

En tant que manager, vous recevrez de la part de vos équipes des suggestions, des propositions, des idées de nouveaux projets, voire des concepts fous. Vous pourrez vous enorgueillir du fourmillement créatif que vous favorisez par votre style de management résolument tourné vers l'innovation. La créativité, individuelle ou collective, devient alors une source de valeur et de différenciation au service de la performance de l'entreprise que vous représentez. Les chefs de projet de Norbert Charolais, convaincus de la pertinence des sandales, multiplient les arguments pour convaincre ce dernier du bien-fondé de leur idée. Ils évoquent aussi bien les caractéristiques du produit (la qualité des semelles) que les bénéfices pour les vacanciers de l'agence 321 (le confort et l'aération). L'effort de persuasion collectif attire le sourire du directeur, qui ne rejette pas le projet, mais demande des compléments d'information avant de figer sa décision.

« Je ne peux tout de même pas faire une commande de trois cent mille paires sans constat. Dites, vous allez m'envoyer deux huissiers avec ça aux pieds qui me feront Bordeaux-Paris et retour. Prenez note, Brossard. Je n'impose pas de moyenne horaire, je suis bon prince. »

(Charolais)

L'heure semble au compromis. Charolais réclame un test du produit et la validation des qualités techniques supposées des sandales. Vous agirez sans doute de même si les décisions comportent un risque manifeste, financier ou relatif à la satisfaction des clients, par exemple. La méthode compte : ne fermez pas les portes aux prises d'initiative, même si elles ne vous

enthousiasment pas. Rappelez-vous : ne biaisez pas votre diagnostic par un jugement hâtif ou une opinion personnelle. Prenez le temps d'analyser objectivement la pertinence de l'idée. Charolais confie cette tâche à des experts indépendants et n'impose pas de protocole de test. Belle marque de neutralité ! Et n'oubliez pas : une petite idée peut nourrir de grandes innovations. Alors, poussez vos équipes à sortir des sentiers battus et à imaginer d'autres façons d'exécuter leurs tâches. Favorisez la mise en œuvre des bonnes idées. Autorisez le droit à l'expérimentation et à l'erreur, intégrez cette règle d'or dans votre système de management.

Charles Bosquier, directeur du lycée privé du même nom dans *Les Grandes Vacances*, n'incarne pas vraiment ces bonnes pratiques. L'orgueil de l'homme est visiblement piqué au vif lorsqu'il apprend l'échec cuisant de son fils au baccalauréat. La note de 1/20 obtenue en anglais explique cette catastrophe et la famille doit tout faire pour que le fils maudit progresse d'urgence dans la langue de Shakespeare. Dans la précipitation, Bosquier échange avec son épouse, Isabelle, pour trouver la bonne solution :

« Comment, comment, comment, mon fils parmi les lézards du collège, une belle publicité, ça !

(Charles Bosquier)

– J'ai eu une idée.

(Isabelle Bosquier)

– Non, j'en ai une meilleure. »

(Charles Bosquier)

À l'évidence, en tant que manager, vous avez le droit (voire l'obligation !) d'avoir des idées. Pour autant, prenez le temps d'écouter vos équipes et ne freinez pas leurs capacités d'idéation. Comment mesurer la pertinence de la proposition d'un collaborateur si les managers n'y prêtent pas attention ? Pour la petite histoire, Charles Bosquier n'en fait qu'à sa tête et décide d'envoyer son fils en Angleterre. Un choix qui le conduira à de multiples péripéties et de nombreuses déconvenues… Sans doute l'idée d'Isabelle aurait-elle permis une situation moins mouvementée !

Il faudrait qu'il ait l'impression que l'idée vient de lui

Charles Duchemin vient de constater la tentative d'espionnage orchestrée par Tricatel. Il souhaite absolument être opposé à l'industriel lors de l'émission *Tous les coups sont permis* afin de révéler au grand jour les manœuvres détestables dont il est victime. Il prend contact avec l'animateur Philippe Bouvard, ravi de la requête formulée par son interlocuteur.

« […] Je veux être opposé à Tri-ca-tel.

(Duchemin)

– Il n'y a pas de problème, Tricatel contre Duchemin, on va faire sauter tous les indices d'écoute. Seulement, est-ce qu'il acceptera ?

(Bouvard)

– Ça, c'est votre problème. Je peux peut-être vous indiquer un moyen de procéder. Il faudrait qu'il ait l'impression que l'idée vient de lui. »

(Duchemin)

Comment arriver à imposer une bonne idée ? En manigançant (excusez du peu !) pour que le destinataire pense être à l'origine de l'idée ! Charles Duchemin, Philippe Bouvard et Jacques Tricatel l'ont bien compris et nous donnent une leçon fort intéressante à ce sujet. L'animateur rencontre Tricatel pour l'inviter à son tour. Malicieux, il présente une liste des opposants potentiels pour le débat en ayant pris soin de rayer au préalable le nom de Charles Duchemin. Tricatel s'étonne et insiste pour que le critique gastronomique soit invité. Bouvard feint le scepticisme et Tricatel renchérit :

« Je crois qu'il faut procéder hypocritement et lui donner l'impression que l'idée vient de lui. Qu'est-ce que vous en pensez ?

(Tricatel)

– Je pense, Monsieur Tricatel, que vous êtes l'héritier de Machiavel.

(Bouvard)

– Alors là, je vous arrête. Je ne suis pas un fils à papa, Monsieur, je me suis fait tout seul. »

(Tricatel)

N'abusez pas de cette technique, mais reconnaissez son intérêt. Vos idées trouveront preneur si elles sont comprises et acceptées. Vos talents de pédagogue seront fort utiles pour fournir les connaissances adaptées, rassurer votre entourage et persuader de l'intérêt du projet. Vous progresserez avec subtilité et finirez par faire mouche en utilisant les arguments qui « parlent » à votre interlocuteur. Dans *Carambolages*, le jeune Paul Martin montre un talent particulier dans ce domaine et propose une idée disruptive à Norbert Charolais pour la campagne promotionnelle de l'agence 321 : l'utilisation d'une grenouille dans le scénario publicitaire. Charolais, d'abord immobile derrière son grand bureau, a soudain le déclic. Les yeux se plissent, le regard se durcit et l'homme se lève. Il prolonge le discours de Martin et s'approprie l'idée de la grenouille.

> « Verdure, camping, papillons… Formidable… Vous êtes formidable… Nous sommes formidables… Je suis formidable. Mais cette grenouille sera le croche-pied qui stoppe le regard, le point sur l'I, le point sur l'I du verbe vendre. »
>
> **(Norbert Charolais)**

Comment est née la géniale idée de Martin ? Par association de pensées. Quelques minutes avant de rencontrer Charolais, le jeune cadre observe une grenouille dans un bocal posé sur le bureau d'un collègue et établit des liens immédiats avec les axes publicitaires de l'agence 321. Dans votre cas, comment allez-vous favoriser les idées au sein de votre équipe ? L'intuition et la pensée divergente de Martin ne sont pas des aptitudes forcément ancrées en chacun de nous. Aussi les équipes projet recourent-elles plus régulièrement à des méthodes de travail bien établies. Des techniques d'idéation aux sonorités ronflantes et à l'accent d'outre-Atlantique comme le *brainstorming* et le *design thinking* ont montré leur utilité. Elles mobilisent l'énergie créatrice des membres d'une équipe pour imaginer, concevoir, créer, résoudre des problèmes, apporter des solutions à travers d'étonnants feux d'artifice cérébraux.

L'aptitude à phosphorer en groupe semble manquer au sein de l'agence 321, malgré la demande d'un nouveau concept publicitaire formulée par Charolais à son comité de direction. Martin, tant par compétence que par ambition, est donc allé seul voir le directeur pour

suggérer la grenouille. L'échange entre les deux hommes conforte le dirigeant, particulièrement heureux des prolongements envisagés à « son » idée.

« Laissez-moi, j'incube, j'extrapole.

(Charolais)

– Monsieur le directeur général, ce n'est pas tout. "Avec la grenouille du 321, le beau temps devient certain."

(Martin)

– Oh, assez, assez, deux idées par jour. »

(Charolais, admiratif)

Tu entends ce que je pense ?

La Fiat 124 coupé de couleur rouge stoppe brutalement devant l'entrée du théâtre de Monaco. Evan Evans, le bouillonnant maître de ballet, entre avec précipitation dans la salle où sa troupe répète avant la grande première du spectacle. Les musiques électriques, les couleurs vives des costumes, les pattes d'éléphant et les rouflaquettes des musiciens nous ramènent au début des années 1970. Evan Evans, pull à carreaux rouges et noirs et veste rouge, marque un temps d'arrêt, observe ses danseuses, avance vers la scène, monte quelques marches et stoppe la répétition. Les filles l'entourent immédiatement et piaillent autour de lui tandis qu'il semble réfléchir, les mains jointes et collées contre son torse. Quelque chose ne convient pas au grand maître, qui annonce, anxieux, la fin du ballet, avant de courir vers les musiciens. Il s'adresse à son neveu Philippe, le batteur du groupe, et tente d'exprimer une idée :

« La télépathie, allez, hop ! Qu'est-ce que je pense ?

(Evan Evans)

– Mais c'est merveilleux, ce que vous pensez.

(Philippe)

– Non, tu entends ce que je pense ? Écoute, tu entends ce que je pense ? »

(Evan Evans)

Fort heureusement, la télépathie fonctionne et les musiciens arrivent à jouer la partition que le maître du ballet avait en tête. Toutefois, ne croyez pas aux miracles : rares seront les cas où vos idées seront comprises si nous ne savez formuler votre pensée. Evan Evans éprouve de grandes difficultés tout au long de ses aventures. Il ne sait comment expliquer ses choix chorégraphiques et doit danser au milieu de sa troupe pour se faire comprendre. Plus tard, lors du recrutement d'une nouvelle danseuse, il pense aux mouvements qu'elle aurait dû exécuter pour parfaire son geste, mais n'arrive toujours pas à exprimer ses idées :

« Vous l'avez vue danser ?

(Evan Evans)

- Oui.

(Françoise)

- Vous avez vu comment elle aurait dû faire ?

(Evan Evans)

- Non.

(Françoise)

- Enfin, vous ne l'avez pas vu ? J'l'ai vu, moi, là-dedans [montrant sa tête]. Alors, la prochaine fois, soyez plus attentifs à c'qui se passe là-dedans. La télépathie. »

(Evan Evans)

L'art de la communication orale représente l'une des compétences clés que les managers doivent développer. Le fond et la forme comptent à parts égales pour exposer une idée et convaincre un auditoire. L'expertise et les idées restent lettre morte si elles ne sont pas formulées avec précision et charisme. Privilégiez une série de phrases courtes et évitez les monologues interminables aux effets soporifiques immédiats. N'hésitez pas à faire des pauses régulières dans votre exposé et à valider la bonne compréhension des différents messages que vous diffusez. Vous pourrez ainsi mesurer l'adhésion à chacun des arguments exposés.

Evans souffre beaucoup pour transmettre le fruit de sa créativité. Il paraît perdu dans ses pensées et n'arrive pas à partager le fruit de ses réflexions. Le soir, à la veillée, il réunit ses danseuses pour leur conter l'histoire du loup et

de l'agneau. Il n'emploie pas un seul mot, mais prononce des sons, mime de multiples situations et utilise des expressions faciales. Les filles semblent ne comprendre l'histoire qu'en partie. Si l'attitude et la posture facilitent la compréhension des messages, la dialectique reste indispensable à une communication claire.

C'est fini la belle époque du petit hold-up hebdomadaire

Devant un parterre d'invités très émus et des gardes républicains droits sur leurs chevaux, Juve est récompensé pour les actions qu'il a menées contre Fantômas. Les yeux du commissaire brillent tandis que le ministre de l'Intérieur épingle la Légion d'honneur au revers de la veste de son costume. L'homme politique ne tarit pas d'éloges vis-à-vis du policier qui a mis un terme aux agissements du dangereux criminel. Seul hic, et de taille : au moment même où Juve se réjouit de sa victoire devant ses convives, Fantômas signe son retour et lui adresse une petite carte de visite. On lit au recto « FANTÔMAS – avec ses biens sincères félicitations » et au verso « À bientôt ! » Quelques minutes plus tard, le commissaire est ridiculisé par le criminel lors d'une allocution télévisée et il se retrouve ligoté sous les yeux des téléspectateurs stupéfaits. Coup de grâce pour le fonctionnaire de police qui, propulsé dans le bureau du ministre de l'Intérieur, reçoit de vertes critiques auxquelles il tente de parer en soulignant le manque de chance dont il a été victime et les faibles moyens dont il dispose pour lutter contre les forces du mal.

L'heure de la révolution arrive. Juve reprend les propos du ministre et dresse un constat sans appel aux inspecteurs sagement réunis pour l'écouter. La colère noire de leur patron s'efface lorsque le commissaire annonce des changements radicaux dans l'organisation de la police :

> « Il faut réviser vos méthodes. C'est fini, la belle époque du petit hold-up hebdomadaire et des gorilles de papa. Il va falloir faire travailler un peu ça. Vous avez un cerveau, alors sachez vous en servir. »
>
> **(Commissaire Juve)**

Et si des évolutions drastiques s'imposaient dans vos pratiques de management ? Des phénomènes récents, comme l'avènement du numérique, entraînent des changements significatifs, voire des disruptions, dans la relation des entreprises avec leurs marchés, dans le comportement des organisations et, bien sûr, dans l'art de piloter les équipes et les individus. Injecter des idées totalement nouvelles peut séduire vos collaborateurs et faire peur à la fois. Le rôle des managers consiste alors à accompagner chacun dans la gestion du changement. Le commissaire Juve monte à l'offensive dans ce domaine et il endosse le rôle d'ambassadeur de la nouveauté. Les méthodes anciennes et révolues doivent laisser place à la modernité. L'innovation nécessite le recours aux gadgets que le commissaire définit à ses hommes en mal de compréhension comme « *une petite invention secrète destinée à surprendre l'adversaire* ». Juve assure la présentation des dispositifs de lutte tout droit sortis de son inventivité. Il arbore avec fierté la gabardine munie d'un faux bras et d'une main postiche. Elle permet de surprendre l'adversaire grâce au bras libre et à l'arme cachée sous le manteau. Juve dévoile ensuite le schéma du cigare pistolet. Le commissaire s'empresse de montrer l'utilisation type, allume le cigare et paramètre un tir dans les quinze secondes à l'aide du système d'horlogerie miniature. Le coup part bien avant et crée un mouvement de panique général chez les inspecteurs. Juve connaît alors un nouvel accès de colère :

> « Enfin, Messieurs, vous manquez de calme et de sang-froid, hein ? […] Je veux une police relax […], une police relax, le contrôle du physique par le moral, c'est la psychosomatique. […] Relax, relax… Restez relax. »
>
> **(Commissaire Juve)**

Les innovations peuvent terroriser vos équipes, notamment lorsqu'elles affectent les habitudes et rompent les routines quotidiennes. Les incantations du commissaire et le discours sur la psychosomatique ne suffisent sans doute pas à calmer les appréhensions de ses hommes. N'imposez pas à vos collaborateurs la gabardine à faux bras et le cigare pistolet sans avoir préparé chacun d'eux à ces idées nouvelles. Il vous faut tout d'abord devenir l'ambassadeur du changement et garantir l'adoption

des idées innovantes. Les échanges multiples au sein de votre collectif et la formation demeurent des ressorts importants.

Si nous lui apprenions à quelle époque nous sommes, subitement

À situation inédite, idées et décisions débattues ! Hubert de Tartas, entrepreneur installé dans une vie bourgeoise et confortable, voit son quotidien soudainement ébranlé par le retour du grand-père de son épouse, Edmée. Ce dernier, Paul Fournier, vient d'être retrouvé congelé alors qu'il était prisonnier des glaces du Groenland depuis soixante-cinq ans. Le retour à la vie de l'hiberné devient une affaire d'État. De multiples débats médicaux et familiaux surgissent autour d'un grand-père aujourd'hui plus jeune que sa petite-fille Edmée. Le professeur Loriébat préconise une convalescence dans un centre de repos adapté, tandis que le professeur Bibolini donne la faveur à un retour dans la maison familiale. Hubert de Tartas s'inquiète du retour du grand-père, car il pourrait perdre légalement les pouvoirs de gestion de l'entreprise familiale. Il se voit toutefois contraint d'accepter sous la pression de son épouse, propriétaire de l'entreprise. Après de nombreux échanges, le corps médical accorde le retour en famille, mais il pose une condition essentielle : la maison doit retrouver une apparence strictement identique à celle de 1905. La demande est jugée inacceptable pour Hubert, qui vient de dépenser des sommes folles dans la rénovation de sa demeure. Il lui vient alors une idée surprenante :

« Si nous lui apprenions à quelle époque nous sommes, subitement, d'un seul coup, pam !? Ça ferait des économies.

(Hubert)

– Ça le tuerait.

(Le professeur Loriébat)

[Geste de la tête d'Hubert de Tartas qui montre qu'il n'est pas opposé à cette idée.]

– Ah non, pas ça !

(Edmée)

– Qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai rien dit !

(Hubert)

– Si ! Vous avez dodeliné de votre grosse tête dans une intention inavouable. »

(Edmée)

Comment évaluer la qualité d'une idée et prendre la décision de l'accepter ou de la rejeter ? À l'évidence, dans *Hibernatus*, la proposition d'Hubert de Tartas fait l'objet d'une opposition immédiate. L'éthique l'emporte ! Votre rôle de manager conduira à émettre des idées qui seront débattues, accueillies avec le sourire ou envoyées aux oubliettes. Dans le dernier cas, restez serein : un refus n'engendre pas le désaveu du porteur de l'idée, mais fige la conclusion d'un processus de décision mûr et qui s'appuie sur des raisons objectives. L'évaluation des idées repose sur l'adéquation à l'objectif initial, les conditions de mise en œuvre et le résultat escompté. Très souvent, de bonnes idées sont rejetées, car leur opérationnalisation n'est pas pertinente (le coût est trop élevé, par exemple). Dans le cas d'Hibernatus, les valeurs individuelles et collectives influencent la décision. Edmée montre des valeurs morales et familiales importantes, Hubert exprime un point de vue individualiste et Loriébat reste concentré sur des considérations médicales. Plus les cultures diffèrent, plus les débats seront agités autour des idées que vous proposez. Aussi semble-t-il nécessaire de fonctionner en équipes projet pluridisciplinaires et interculturelles. Ces approches permettent à chacun de comprendre les points de vue et les territoires de pensée des autres.

Rassurez-vous, Paul Fournier est rentré sain et sauf dans une maison d'époque. Car, entre-temps, Hubert de Tartas a trouvé la bonne idée : accepter que la reconstitution de sa maison soit… financée par l'État ! C'est ce qu'on appelle l'art du rebond chez les managers.

Synthese

Norbert Charolais appréciera votre idée du siècle : retenir l'ensemble des points mentionnés ci-dessous.

þ Votre rôle de manager nécessite créativité et adaptation pour répondre aux différents défis qui se présenteront. Votre mission implique de susciter les idées de vos

collaborateurs et d'accueillir chaque proposition avec ouverture. N'imitez pas Charles Bosquier, qui stoppe toute tentative d'expression d'une idée avant même d'avoir pris le temps de l'écoute.

þ Défendre une idée nécessite d'agir comme Paul Martin. Soyez clair et didactique. Utilisez des arguments qui parlent à votre interlocuteur et qui répondent à ses besoins. Transmettez les grandes lignes et laissez le décideur prolonger le raisonnement. Dans *Carambolages*, quelques évocations sur une grenouille ouvrent l'appétit créatif de Norbert Charolais. Il s'approprie le concept publicitaire proposé après un court temps de maturation.

þ Astuce : manœuvrez avec habileté pour donner l'impression à votre chef que l'idée vient de lui. Et ne soyez pas dupe, vos équipes procéderont de la même façon avec vous ! Mais l'essentiel ne reste-t-il pas de créer de la valeur ? Juve a bien compris cet enjeu : il propose de révolutionner les pratiques d'enquête policière. Les gadgets répondront-ils à cette ambition ? Personne ne peut vraiment le savoir a priori et seule une expérimentation apportera des réponses objectives.

þ Toutes les idées peuvent être exprimées, mais chacune d'elles ne s'avérera pas forcément pertinente. Hubert de Tartas nous l'a montré. Dans vos activités de management, sélectionnez scrupuleusement les idées en fonction de leur utilité réelle et des conditions de mise en œuvre.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS…

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
« **J'ai eu une idée.**
(Isabelle Bosquier)
– Non, j'en ai une meilleure. »
(Charles Bosquier)
À partir du dialogue ci-dessus entre Charles Bosquier et son épouse, Isabelle, imaginez et écrivez un nouveau dialogue en permettant au directeur de l'internat de comprendre et d'évaluer en toute objectivité la qualité de l'idée en question.

Le dialogue idéal

Éléments pour la discussion

N'hésitez pas à remplacer la tirade de Charles Bosquier par : « *Peux-tu m'en dire un peu plus, ma chère Isabelle ?* » Cela permettra d'ouvrir véritablement la discussion. Le dialogue doit permettre à Isabelle d'exprimer clairement son idée.

Journal de bord

Pour des idées brillantes

C'est aéré, c'est sain, c'est confortable. Vous considérez-vous comme créatif ? Quelle est la dernière idée que vous avez eue dans le contexte professionnel ? Comment a-t-elle été acceptée ?

Tu entends ce que je pense ? Quelles techniques utilisez-vous pour présenter et défendre vos idées ? Quels vous semblent être les points forts et les points faibles de cette démarche ?

Si nous lui apprenions à quelle époque nous sommes, subitement… Comment procédez-vous lorsque vous devez refuser une idée proposée par un membre de votre équipe ?

Défendre une idée n'est jamais un exercice simple, et cela requiert du temps, de l'énergie et un grand pouvoir de conviction. Ne vous entêtez pas et ne campez pas sur vos positions si vos interlocuteurs ne comprennent pas la proposition et rejettent l'idée. Parfois, vous serez en avance sur votre temps, trop visionnaire. Un décalage va alors s'installer entre votre vision du monde et celle qui sera jugée « acceptable » par votre auditoire. Ne jetez pas tout de suite une idée mal reçue aux oubliettes, mais tentez la reformulation, l'échange et le compromis. Pour finir, si vous persistez à penser que votre idée est la meilleure, imitez Charles Bosquier et adoptez-la ; c'est votre responsabilité.

Vous aurez aussi à refuser des idées proposées par les membres de votre équipe. Difficile de décevoir ou de dire « non », alors donnez des raisons objectives. Quoi de pire que des laconiques « Je n'aime pas » ou « L'idée n'est pas bonne » sans explications complémentaires. Restez dans l'exposé des faits et ne vous contentez pas d'une opinion sans fondement réel. Si la situation ne le permet pas, proposez de nouvelles idées et invitez vos équipes à réviser leurs propositions. Quelques remerciements et des encouragements feront de vous un manager humain et une personne respectée. C'est le principe de réciprocité des attentions.

Ne bridez jamais votre imagination ni votre créativité, laissez-les s'exprimer. Vous aurez l'opportunité, dans un deuxième temps, d'analyser ces idées et de mesurer leur degré d'adéquation. Mais ne tuez pas l'innovation avant même de lui avoir laissé une chance. Comme Juve, jouez au Géo Trouvetou, libérez votre puissance de création et pensez toujours à l'utilité recherchée. Différentes techniques peuvent vous aider, dont certaines ont été citées dans ce chapitre, comme le *brainstorming* ou le *design thinking*. N'hésitez pas à lancer les investigations sur ces techniques si vous ne les connaissez pas, elles ont prouvé leur utilité ! Chacune d'elles – et d'autres comme le *focus group*, ou « groupe de discussion » – s'appuie sur la dynamique collective. Alors, rassemblez vos équipes et transformez les multiples cerveaux qui vous entourent en une force d'action au service d'idées nouvelles.

6

Voici notre objectif

Concevez et déployez
une stratégie gagnante



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Hubert de Tartas (*Hibernatus*, 1969)
Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme se marie*, 1968)
Léonard Monestier (*Pouic-Pouic*, 1963)
Léopold Saroyan (*Le Corniaud*, 1965)

Il faut que la Société Française d'Emballage devienne demain l'entreprise d'après-demain

Au début des aventures d'*Hibernatus*, Hubert de Tartas et son épouse, Edmée, organisent une grande réception, mais ils ont les yeux rivés sur le poste de télévision. Le regard fixe et une flûte de champagne entre les mains, les époux suivent avec une attention soutenue la conférence de presse du docteur Édouard Loriebat. Ce grand spécialiste de l'hibernation artificielle annonce que l'homme qui était prisonnier des glaces du Groenland depuis soixante-cinq ans est revenu à la vie. Stupéfaite, l'assemblée écoute les explications scientifiques et mesure l'importance de l'instant.

Hubert semble transporté de joie par cette découverte. Il circule parmi les invités et les interpelle pour partager son enthousiasme. Les « *C'est*

formidable ! » succèdent aux « *C'est fou !* » et autres « *Fantastique !* ». L'homme réclame l'attention de ses invités, reprend le contrôle d'une respiration saccadée par l'émotion et entame un discours enlevé que l'assemblée apprécie et applaudit chaleureusement.

> « Mes chers amis, revenons à ce qui nous occupe ce soir. Directeur de la Société Française d'Emballage depuis bientôt vingt-cinq ans, je n'ai jamais poursuivi qu'un seul but : respecter, servir et gâter mes bons et fidèles clients. Aussi, aussi, aussi ai-je voulu que notre usine parisienne soit enfin digne du marché européen. Il faut que la Société Française d'Emballage devienne demain l'entreprise d'après-demain. »
>
> **(Hubert de Tartas)**

Imitez Hubert de Tartas (sans attendre la découverte du siècle pour trouver l'inspiration, bien sûr !) : réunissez vos équipes et exposez le projet à long terme que vous avez conçu avec votre esprit conquérant. Cet exercice forme le point de référence de la stratégie que vous élaborez et il marque votre empreinte managériale. Fixer le cap permet de définir le chemin par lequel s'y rendre ! Vous allez alors inscrire dans le marbre la ***vision***, c'est-à-dire une projection dans le futur. De Tartas souligne ainsi que la Société Française d'Emballage doit devenir « *demain l'entreprise d'après-demain* ». Partager la vision de votre projet managérial avec vos collaborateurs s'avère indispensable. Cette dernière sert d'inspiration, de point de ralliement et de cohésion à l'ensemble des actions que vous entreprendrez par la suite. Elle permet à chacun de comprendre le sens des tâches réalisées et de garantir l'alignement de tous à l'objectif à long terme. La formulation de la vision mobilise les capacités d'idéation évoquées dans le chapitre 5 et elle aboutit à un énoncé court. Une seule phrase permet d'assurer la clarté et l'ambition du message ainsi délivré. Utiliser deux phrases ou davantage présente le risque de noyer la promesse centrale dans des détails incompréhensibles, voire contradictoires. Votre équipe risque alors de se perdre en conjectures !

Dans son discours, Hubert de Tartas rappelle également la raison d'être de son entreprise : « *respecter, servir et gâter mes bons et fidèles clients* ». Cet exposé, généralement formulé au présent, correspond à la ***mission*** de la Société Française d'Emballage, qui vient compléter la vision, puisqu'elle évoque l'engagement présent, et non les intentions. En tant que manager,

vous avez la responsabilité de définir celle de votre équipe et d'assurer qu'elle soit comprise, adoptée et respectée. La mission d'Hubert de Tartas pourrait être enrichie par le rappel de la nature de l'activité et du degré de performance recherché. Ainsi la Société Française d'Emballage pourrait-elle proposer *de concevoir et fabriquer des emballages innovants au service des clients européens*. Il ne s'agit là que d'un exemple, aucune formulation idéale n'existe.

La mission et la vision constituent le fil directeur de l'engagement managérial. Elles guident les choix stratégiques et les plans d'action que vous déployez. À ce propos, Hubert de Tartas semble avoir en tête, sans les préciser, quelques idées bien ficelées :

> « Je ne fais en cela que suivre l'exemple de notre excellent ami, M. Crépin-Jaujard, dont les établissements sont l'honneur du conditionnement et de l'emballage français. »
>
> **(Hubert de Tartas)**

L'histoire révèle que l'homme d'affaires brigue une alliance avec M. Crépin-Jaujard pour s'arroger le soutien financier de cet ami. La réussite de cette stratégie nécessite le mariage des enfants des deux familles et pousse Hubert à rapprocher son fils de mademoiselle Crépin-Jaujard. La démarche, un rien surprenante, interroge sur un troisième pilier d'élaboration et d'exécution d'une stratégie : les ***valeurs***, c'est-à-dire l'état d'esprit partagé au sein de l'entreprise. L'arrivisme du directeur de la Société Française d'Emballage ne représente pas une valeur positive et il renvoie aux questions d'éthique évoquées dans le chapitre 2. L'entreprise, en revanche, semble animée d'un état d'esprit innovant, moderne, modèle, empreint d'orientation client. Des dimensions intéressantes et des valeurs honorables !

La stratégie de la Société Française d'Emballage, déduite[1] des propos de M. Hubert de Tartas

Vision : devenir demain l'entreprise d'après-demain

Mission : fournir des emballages innovants et de qualité irréprochable au service de la satisfaction des clients

Valeurs : innovation, modernité, orientation client

Objectifs stratégiques : croître et devenir un acteur majeur de l'emballage sur la scène européenne

Plan d'action : recapitalisation de l'entreprise, modernisation de l'usine parisienne, lancement de gammes innovantes, conquête de nouveaux marchés en Europe

Toute stratégie présente des imprévus. Pour Hubert de Tartas, l'inattendu est de taille : le grand-père de sa femme, tout juste sorti d'hibernation, décide de reprendre le flambeau de l'entreprise familiale… Parfois, un « détail » peut provoquer des revirements stratégiques majeurs et la désillusion des managers !

Ils viennent jusque dans nos bras

À la gendarmerie de Saint-Tropez, l'arrivée du 1er juillet sonne le glas d'une vie tranquille et d'une sécurité maîtrisée. L'adjudant Gerber réunit les hommes de la brigade et entame une oraison funèbre.

> « Messieurs, l'heure H est arrivée. Regardez bien… Nous sommes aujourd'hui le 1er juillet. C'est le début des grandes vacances. Le rush des vacanciers a commencé ce matin depuis minuit. Maintenant, ils viennent jusque dans nos bras écraser nos fils et nos compagnes. »
>
> **(Adjudant-chef Gerber)**

Le constat, terrible et partagé par l'ensemble des gendarmes, nécessite une stratégie mûrement réfléchie et un plan d'action savamment orchestré. Gerber présente les grandes lignes d'un dispositif concocté en haut lieu. La brigade va mener une opération de police en civil et tenter, l'air de rien, d'empêcher de nuire les vacanciers qui fréquentent les routes du département. Cruchot reçoit les instructions écrites et doit les mettre à exécution. Pour cela, il répartit les rôles et les responsabilités de chacun. Il incarne à titre personnel un mauvais conducteur qui tente de pousser les autres à la faute pour les mener dans les filets de ses collègues. Fougasse et Merlot prennent le volant d'une voiture banalisée et tentent eux aussi de repérer les contrevenants. Les discussions sont codées, Cruchot devient

« Chérubin », Fougasse « Crocodile » et les gendarmes motorisés « Poussins bleus ».

Ce dispositif, bien pensé sur le papier, mérite réflexion. L'objectif est clairement défini, les conditions de mise en œuvre documentées et précises. Cruchot endosse le rôle de chef de projet et il définit avec clarté les missions de chaque gendarme impliqué dans l'opération. La planification, l'organisation et la direction du projet semblent maîtrisées. L'état d'esprit est résolument porté vers l'action. En cela, le management de Cruchot répond à l'attente initiale formulée par l'adjudant-chef Gerber.

> « Du tact, de l'efficacité, mais surtout pas de tracasseries inutiles. »
>
> **(Gerber)**

Tout semblait frôler la perfection jusqu'à l'émergence des fameuses « *tracasseries inutiles* ». Cruchot l'apprend à ses dépens en effectuant un contrôle du travail réalisé par ses gendarmes. Des impondérables mènent à l'inefficacité d'une partie de ses hommes. Fougasse et Merlot, victimes d'un accident de la route, sont secourus par un paysan qui les charge dans sa remorque à foin en compagnie de deux charmantes vacancières suédoises. La détente et les amourettes se substituent à la mission de service public. Tricart et Berlicot, déguisés en randonneurs, sont pris en stop et accueillent les mêmes Suédoises sur leurs genoux. Les valeurs d'ordre et d'engagement prônées par Cruchot sont bafouées, ce qui oblige ce dernier à intervenir auprès de ses hommes et à faire cesser leurs écarts de comportement.

Eh oui, un grain de sable suffit parfois pour enrayer le système de management mis en place et mettre à mal un plan stratégique pourtant parfaitement clair. Quelles hypothèses formuler sur les errements managériaux de Cruchot ? Sa grande rigueur n'empêche pas le laisser-aller de ses hommes. Peut-être la préparation n'a-t-elle pas été suffisante ou les instructions suffisamment communiquées. Sans doute les bons réflexes n'ont-ils pas été inculqués : les gendarmes manquent d'autonomie et ils improvisent lorsque le cours régulier de leurs actions est stoppé. Et puis, et puis… Cruchot continue à agir, au lieu de diriger les membres de son équipe. Cet engagement sur le terrain, au détriment du management, dessert le maréchal des logis-chef. Il s'évertue à prendre en chasse une

automobiliste à la conduite sportive et finit par une malencontreuse sortie de route face au commandant de la gendarmerie et au préfet, dont la conclusion résonne de manière cinglante :

« Vous avez une brigade de choc, commandant ! »

(Le préfet)

L'opération, dont on attendait un franc succès, tourne au fiasco. Cruchot rentre quelques instants plus tard en furie à la gendarmerie et retrouve dans son bureau la délinquante de la route, une certaine Josépha, qu'il n'a pas pu arrêter lors de la poursuite. Retournez au chapitre 2 pour vous rappeler la suite de l'histoire : Cruchot s'enfonce en lançant un interrogatoire inapproprié…

Comment la stratégie « 1er juillet » a échoué : quelques hypothèses[2]

Vision : faire de la gendarmerie de Saint-Tropez un modèle du genre pour la France

Mission : assurer le maintien de l'ordre dans le département du Var

Valeurs : ordre, respect, engagement, moralité, efficacité

Objectif du projet « 1er juillet » : empêcher les vacanciers de nuire à la sécurité publique du département

Plan d'action : dispositif d'infiltration et de surveillance en civil sur les routes

Rôle du manager : Cruchot met en œuvre le plan d'action conçu à la préfecture et doit contrôler son efficacité sur le terrain.

Rôle de l'équipe : les gendarmes endossent le rôle de vacanciers, identifient par la ruse les comportements routiers délictueux et transmettent les ordres d'arrestation aux motards (nommés « poussins bleus » en langage codé).

Résultats et écarts : peu de précisions existent sur les résultats attendus (un nombre d'arrestations, par exemple), mais le sentiment d'un échec de l'opération prévaut.

Points d'amélioration :

- Clarté sur les objectifs quantitatifs et qualitatifs ;
- Nécessité de recentrer Cruchot sur le management et le détacher de son engagement sur le terrain ;

- Mieux former les gendarmes avant l'opération et préciser les rôles, les responsabilités et les actions de chacun ;
- Favoriser l'autonomie d'action des hommes sur le terrain ;
- Anticiper les situations problématiques et définir les modes de résolution.

J'ai un plan

Cynthia Monestier lance à son mari un « *Bon anniversaire, vilain grognon* » avant de fermer la porte de la chambre dans laquelle ils viennent de se disputer. Léonard Monestier a pourtant reçu un merveilleux cadeau de la part de son épouse : une concession pour un terrain qui renferme du pétrole au bord de l'Orénoque, en Amérique de Sud. Seul problème, et de taille, Cynthia a succombé au charme d'un escroc et a acquis à prix d'or une concession factice. Dès lors, Léonard n'a plus qu'un objectif en tête : revendre le gisement de pétrole et récupérer sa mise de départ. La stratégie lui est inspirée par Charles, le valet, lorsque ce dernier rappelle à son patron l'existence d'Antoine Brévin, ami de Léonard et amoureux fou de sa fille, Patricia. Antoine, homme riche et naïf, semble la cible désignée.

Le plan d'action est posé. Léonard invite Antoine pour le week-end. L'homme, heureux de se rapprocher de Patricia, accepte immédiatement et arrive dans la grande demeure familiale. Patricia use de son charme et pousse Antoine dans le bureau de son père. Ce dernier entame la conversation à voix basse et évoque le gisement de pétrole. Antoine tend l'oreille et écoute les flatteries destinées à le convaincre d'acquérir la concession :

> « Je vous cède l'affaire. C'est un coup gigantesque. Mais, financièrement, il faut un géant, un homme entreprenant, intelligent, capable de prendre des décisions rapides. Bref, mon cher Antoine, un homme comme vous. Un petit drink ? »
>
> **(Léonard)**

Hélas, le plan ne fonctionne pas. Brévin hésite, s'interroge sur la fiabilité de l'affaire et suggère de faire intervenir ses experts. Il fait également l'hypothèse que le fils de Léonard, parti en Amérique du Sud, a découvert la concession et propose de le rencontrer pour se rassurer.

La requête incite Monestier à faire preuve d'une grande agilité et à élaborer la seconde phase de son plan d'action. Très studieux à son bureau, cigare dans la main gauche et stylo dans la main droite, il écrit sur des feuilles blanches distinctes les rôles et les missions de chaque protagoniste. Il s'adresse ensuite aux membres de la famille réunis autour de lui, Simon et Paul, ses supposés fils, et Patricia, sa fille.

« C'est l'heure de l'apéritif, alors dès qu'Antoine redescend, on l'opère et j'ai un plan. […] Un plan d'attaque. Il ne doit pas, il ne peut pas rater. […] Alors, Paul […] fera semblant de ne pas être d'accord avec Simon […] parce que furieux d'avoir été tenu à l'écart de cette affaire exceptionnelle par son frère qui n'en a parlé qu'à moi. […] Simon imposera silence à Paul, mais d'une façon alors énergique, c'est un chef, c'est un meneur d'hommes, n'est-ce pas, et alors répondra aux questions d'Antoine sans prendre de risques inutiles. […] Patricia fera du charme. Elle endormira le sujet, elle le préparera à l'opération. Alors, en cas de pépin, toc, œil de biche. […] Nous attendons l'adversaire au salon. Alors, boissons variées, musiques douces… Bon, alors pas de question ? […] Alors, allez. »

(Léonard – extraits tirés du dialogue avec Simon, Paul et Patricia)

Une telle méthode donne à réfléchir. Dans votre fonction de manager, préparez avec minutie les plans d'action et donnez des orientations claires. Les rôles définis avec précision facilitent l'autonomie des membres de votre équipe et la cohésion de leurs actions. Simon, Paul et Patricia échangent avec Léonard pendant la séance de briefing de façon à garantir leur bonne compréhension des attentes formulées dans le script du génial Léonard. Personne ne conteste l'autorité de l'homme assis à son bureau. Chaque protagoniste comprend et adhère à la finalité du plan savamment élaboré en leur présence. L'interaction semble constructive et permet à Léonard de préciser le cadre. Il demande ainsi d'éviter les prises de risque inutiles et suggère des pistes en cas d'évolution de la situation. Le schéma tactique exploite au mieux les compétences individuelles : l'autorité naturelle de Simon, la fantaisie de Paul et le pouvoir de séduction de Patricia.

La planification et l'organisation des différentes actions semblent claires ; l'opération peut être lancée. Tout le monde rejoint Antoine au salon pour

l'apéritif. Léonard entame l'exécution du plan, dirige sa petite équipe et contrôle chaque action. Il favorise les interventions de Simon, censé avoir découvert la concession, et doit interrompre à plusieurs reprises Paul, dont les tentatives malheureuses d'improvisation et les remarques naïves semblent desservir l'objet final.

« Ne faites pas attention, il est complètement idiot… »

(Léonard)

Petit à petit, l'intelligence collective fait son œuvre. Le quatuor ajuste le jeu et construit un récit crédible. La conviction de Brévin semble grandir au fil des minutes, tandis que Léonard rappelle l'existence de millions d'hectolitres de pétrole et que Simon se montre rassurant au sujet de l'accueil que leur réservera la tribu d'Indiens installée sur le territoire de la concession. Patricia force la signature de l'achat en se lovant dans les bras d'Antoine et en rappelant qu'elle apprécie les hommes aux décisions rapides. L'opération frôle le succès… Hélas, un événement extérieur interrompt subitement la négociation en cours. Cynthia, la femme de Léonard, surgit précipitamment et entame une danse rythmée au son d'une musique brésilienne. Brévin, stupéfait par cette irruption et par cette ambiance désordonnée, refrène son intention et remet dans la poche intérieure de sa veste le carnet de chèques qu'il venait tout juste de sortir.

Quels enseignements retenir ? D'abord, faut-il le préciser, personne ne vous demande d'aller inventer des histoires invraisemblables et de tromper votre petit monde. L'éthique et la déontologie guident votre action. Le rôle de manager invite à préparer, planifier, organiser, animer l'équipe et garantir l'atteinte des objectifs. Sur ce point, Léonard fait preuve d'un certain talent, mais il se montre défaillant dans la gestion des imprévus. Face au spectacle loufoque livré par son épouse et à la mine renfrognée de Brévin, l'homme, désemparé, s'effondre sur le canapé. Il lui faudra quelque temps pour faire preuve de résilience et trouver l'énergie nécessaire à la formalisation d'un nouveau plan d'action. En tant que manager, vous rencontrez des situations difficiles à intervalles réguliers. N'intériorisez pas, mais évoquez les impondérables avec vos équipes, vos collègues et vos dirigeants. L'interaction permet le rebond et le regain de confiance en soi. Monestier,

par exemple, trouve une aide inopinée auprès de Charles. L'homme de maison suggère à nouveau la bonne idée : simuler une émission radiophonique, entendue par Brévin, dans laquelle la découverte du gisement de pétrole est annoncée. Chaque membre d'une équipe, même celui qu'on n'attendait pas forcément, peut aider. À nouveau, une belle démonstration de cohésion d'équipe !

« C'est un cerveau, cet homme, mais c'est un cerveau. Pour un peu, je l'embrasserais. »

(Léonard au sujet de Charles)

Je suivrai moi-même la Cadillac et son chargement

Que faire lorsque votre stratégie est débattue ou votre plan d'action contesté ? Vous inspirer de Léopold Saroyan dans *Le Corniaud* !

Président directeur général de façade et véritable gangster, Saroyan travaille pour des commanditaires qui habitent à Beyrouth et il doit rapatrier de Naples à Bordeaux le butin du hold-up de Baalbek ainsi qu'un important volume de drogue. Il prépare à cette fin une Cadillac dans laquelle l'or, les diamants, les rubis et l'héroïne ont été dissimulés. Saroyan cherche le convoyeur en charge de conduire le véhicule et décide de confier ce rôle à un certain Antoine Maréchal. La veille, les deux hommes se sont rencontrés par un « heureux » hasard, un accident de la route dans lequel la Rolls-Royce de Saroyan a détruit la 2CV de Maréchal place du Panthéon. Pour le gangster, l'innocence, la naïveté et la candeur de Maréchal font de lui le candidat idéal. L'homme désigné ne sait rien du chargement de la Cadillac et pense bénéficier d'un dédommagement de la part de son nouvel ami.

Saroyan présente le corniaud à ses associés lors d'un déjeuner organisé pour l'occasion. Les critiques fusent à l'issue de la rencontre.

« Alors, comment le trouvez-vous ?

(Saroyan)

– Vous attendez peut-être qu'on vous félicite ?

(Le premier associé)

– Vous dirigez, vous tranchez, vous décidez, vous confiez nos millions au premier corniaud venu, mais de quel droit ?

(Le second associé)

– Cette Cadillac, ça fait six mois que vous la trafiquez. Voilà qu'au dernier moment le bonhomme pour passer le chargement, vous le choisissez, vous seul, et sans nous consulter. »

(Le premier associé)

Vos choix seront-ils eux aussi contestés ? Comment aborder l'opposition à vos idées, à vos projets, aux recrutements que vous envisagez ? Saroyan adopte une posture d'écoute et laisse ses associés s'exprimer. La stratégie élaborée depuis quelques semaines crispe l'atmosphère ; les gangsters contestent le choix de passer en une seule fois « *cent kilos d'héroïne, trois cents kilos d'or et les pierres du hold-up de Baalbek* » et ils se trouvent passablement irrités par le choix d'Antoine Maréchal. Léopold s'adapte à la situation et donne des raisons factuelles. C'est de sa part un réflexe judicieux dont vous pouvez vous inspirer pour parer aux situations délicates. Le gangster rappelle ainsi à ses associés que l'innocence de l'homme effacera tout soupçon lors des passages en douane. Il ne conteste pas les craintes émises, au contraire, il les entend et les reconnaît. Enfin, il s'engage à titre personnel dans la surveillance de Maréchal et assurera en temps réel le contrôle du déroulement des opérations. Il constitue pour cela une équipe de gangsters dont les rôles et les responsabilités sont distribués.

« Mes amis, la peau du groupe français est en jeu à cause de moi, d'accord ; aussi, j'ai pris une décision, et celle-là, vous allez l'approuver : je suivrai moi-même la Cadillac et son chargement tout le long de son itinéraire. »

(Saroyan)

Les associés retrouvent le calme, Saroyan reprend le contrôle de la petite assemblée et il expose son plan. Il dessine la Cadillac sur la nappe en papier, rappelle que l'héroïne est cachée dans les ailes arrière, l'or dans les pare-chocs, les diamants et les rubis dans la batterie et le Yu Kun Kun – le plus gros diamant du monde – dans le klaxon. Les associés restent sans voix lorsque Léopold montre son génie. Le gangster brûle le plan pour ne laisser aucun indice avant la « *bataille* ». Avec beaucoup de calme, de l'écoute et des

explications logiques, l'homme a réussi à imposer une démarche certes risquée, mais bien pensée.

Ce plan ne va pas se dérouler comme prévu, malgré les efforts de Saroyan pour contrôler la situation et ajuster ses actions au fur et à mesure. N'est-ce pas là, souvent, la réalité d'une entreprise ou d'un projet que de voir les opérations s'écarter sensiblement des objectifs initialement définis ? En tant que manager, vous subirez probablement des impondérables liés à des causes externes. La faute à pas de chance, pour exprimer l'idée en termes simples. Saroyan ne s'aperçoit pas que Maréchal change les pare-chocs après un accrochage ni qu'il remplace la batterie défectueuse, perdant ainsi une grande partie des trésors cachés.

Parfois, vous serez confronté aux conséquences de vos propres actions. Saroyan n'aurait jamais dû dessiner le plan de la voiture et des cachettes secrètes à ses associés lors de la réunion initiale. Certes, il l'a brûlé, mais un calque placé sous la nappe de la table a permis à une bande rivale de récupérer les informations cruciales. Les déboires se succèdent, poussant le gangster à rebondir et imaginer des actions correctrices. À la fin de l'histoire, il est arrêté, mais expose à nouveau un plan génial. Puisque la police a retrouvé le Yu Kun Kun grâce à Antoine Maréchal, ce dernier va toucher une prime de cent millions de francs. Menottes aux poignets et chapeau d'été sur la tête, Léopold propose une association à son ami pour investir dans de nouvelles affaires ! Ne vous obstinez pas comme ce brave gangster, mais ne perdez jamais de vue vos objectifs stratégiques. Révisez vos plans d'action, embarquez à nouveau votre équipe et continuez l'aventure !

« Alors, vous allez toucher la récompense de cent millions pour le Yu Kun Kun !

(Saroyan)

– Ah bah, je suis pas si Kun Kun que j'en ai l'air, alors !

(Maréchal)

– Les cent millions, qu'est-ce que vous allez en faire ?

(Saroyan)

– J'ai pas eu le temps de…

(Maréchal)

– Vous avez confiance en moi […], vous avez confiance en moi ? »

(Saroyan)

Synthese

Pour concevoir et exécuter une stratégie gagnante sans risquer d'hiberner au Groenland pendant soixante-cinq longues années, retenez les points suivants :

- þ La définition d'une stratégie repose sur une ***vision*** et une ***mission*** claires. La vision présente le projet à long terme de votre entreprise, tandis que la mission décrit sa raison d'être quotidienne.
- þ N'oubliez jamais les ***valeurs*** de l'entreprise. Le bon maréchal des logis-chef Cruchot incarne l'engagement moral, l'ordre, le respect et l'efficacité. La ***stratégie*** et le ***plan d'action*** de chaque opération s'imprègnent de ces valeurs.
- þ Une fois les objectifs fixés et le plan d'action défini, le plus dur reste à venir : l'exécution. Cruchot, Monestier et Saroyan attestent de la difficulté de réaliser sur le terrain ce qui a été couché sur de jolies feuilles blanches par de brillants esprits. La pratique n'est jamais aussi aisée que la théorie !
- þ N'oubliez pas de clarifier les rôles et les responsabilités des membres de votre équipe, de planifier le travail en une série de tâches claires et distinctes et de garantir le bon avancement des travaux.
- þ Parfois, vous devrez vous rendre à l'évidence : le plan ne fonctionne pas comme prévu. Des événements extérieurs perturbent la mise en œuvre de la stratégie de Léonard Monestier ou de Léopold Saroyan. Mais l'échec peut aussi naître de la tentation de délaisser votre équipe, de ne pas lui donner l'autonomie suffisante et de ne pas l'avoir suffisamment préparée. Cruchot en a fait les frais et a suscité la colère du préfet !
- þ Contrôlez sans cesse le travail réalisé et l'implication de votre équipe, faites preuve d'adaptation et rectifiez le tir du plan d'action quand ce dernier ne fonctionne plus.

---

1. Il s'agit là d'hypothèses formulées par l'auteur ; elles ne reflètent pas le scénario du film *Hibernatus*.
2. À nouveau, l'ensemble des éléments présentés dans l'encadré reposent sur une extrapolation de l'auteur de l'ouvrage.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS…

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
En vous appuyant sur les chapitres précédents, écrivez la *vision*, la *mission*, les *valeurs*, les *objectifs stratégiques* et les principaux éléments du *plan d’action* conçu par M. Septime pour son restaurant « Chez Septime ».

Votre point de vue

VISION DE M. SEPTIME

MISSION DE M. SEPTIME

VALEURS DE M. SEPTIME

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE M. SEPTIME

Éléments pour la discussion

Un point de départ pour vous aider : l'amour de Septime pour la gastronomie française. Tout découle de là…

Journal de bord

Pour une stratégie réussie

Il faut que la Société Française d'Emballage devienne demain l'entreprise d'après-demain. Dans votre entreprise, comment sont définies la vision, la mission et les valeurs ?

Ils viennent jusque dans nos bras. Rappelez le dernier plan d'action que vous avez conçu. Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour le faire adopter ?

J'ai un plan… Quel rôle avez-vous joué dans la mise en œuvre de ce plan d'action ? Quelles forces et quelles faiblesses retenez-vous de votre intervention ?

Vous ne connaissez pas la vision ni la mission de votre entreprise ? Vous ne connaissez pas ses valeurs ? La situation est inquiétante, alors creusez un peu, car ces éléments existent. Les grandes entreprises les inscrivent dans leurs documents officiels comme le rapport d'activité annuel. Il n'est pas impossible que les mots « vision » et « mission » ne soient pas utilisés, mais cherchez un peu les phrases qui décrivent l'entreprise au présent et celles qui emploient le futur. Réfléchissez ensuite à la manière de communiquer à votre équipe ces piliers de la stratégie et de susciter l'adhésion collective. En tant que manager, vous jouez le rôle de relais et vous garantissez sur le terrain que la vision, la mission et les valeurs font l'objet d'une compréhension commune et d'une traduction dans le quotidien.
La théorie et les grandes stratégies semblent toujours claires sur le papier. Charge à vous de les décliner en une série d'actions qui mobilisent les membres de votre équipe. Ce rôle

de courroie de transmission n’est jamais simple et vous pouvez vous féliciter d’arriver à relever les grands défis. Trop tendue, cette courroie va froisser votre équipe ; trop lâche, elle les perdra. Vous risquez alors de trembloter comme Cruchot face au préfet ou de vous effondrer sur le canapé comme Léonard Monestier. Dommage ! Pour minimiser ce risque, respectez quelques grands principes : planifiez les tâches, organisez le travail et assurez-vous de sa bonne exécution sur le terrain. Cela sous-entend que vous aurez préparé votre équipe à travailler en bonne intelligence et de façon autonome. Nous le verrons plus tard, le recrutement de votre équipe, la formation et la motivation s’imposent comme des facteurs clés de votre succès.
Plus que tout, votre style de pilotage conditionne le fonctionnement et la bonne tenue de route de votre équipe. Ne vacillez pas au premier nid-de-poule. Restez agile et repensez votre plan d’action autant de fois que nécessaire. Plus facile à dire qu’à vivre, c’est évident. Mais le mouvement permet la remise en cause permanente et les corrections de trajectoire. Léopold Saroyan incarne cette agilité et trouve des parades à tous les problèmes. Dans les derniers instants du film, prisonnier des forces de police, il continue de partager ses nouvelles idées à Antoine Maréchal. À méditer – sans que vous soyez contraint de cacher un Yu Kun Kun dans le klaxon de votre voiture !

7

Il faut exiger le maximum

Affirmez votre style de management



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Guillaume Daubray (*La Zizanie*, 1978)
Louis-Philippe Fourchaume (*Le Petit Baigneur*, 1968)
Charles Bosquier (*Les Grandes Vacances*, 1967)
Charles Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse*, 1976)

Il faut que ça fume plus !
Il faut polluer, vous comprenez ?

Guillaume Daubray descend les quelques marches de la demeure familiale et se précipite vers ses employés. L'élégance de l'homme, chemise bleu clair, cravate marine et complet sombre, ne masque pas son énervement. Il presse les ouvriers d'accentuer la pollution de l'atmosphère et ordonne de jeter les pneus d'une Fiat 500 dans le four prévu à cet effet. Une épaisse fumée noire jaillit des cheminées de l'usine et envahit le village sous le regard satisfait du chef d'entreprise. « L'imbécile », un employé de l'usine, ose une remarque, mais il reçoit une réponse cinglante.

« C'est les voisins qui vont être contents.

(L'imbécile)

– Je m'en fous. »

(Daubray)

Quel style, n'est-ce pas ? Daubray, obsédé par la vente du CX-22 aux clients japonais, rend l'atmosphère irrespirable pour montrer les avantages du super dépollueur. Cette attitude interroge sur deux dimensions historiques et orthogonales autour desquelles se construisent les styles de management : l'orientation vers les résultats (l'efficacité, la productivité) et l'orientation vers les relations humaines. Le génial concepteur du CX-22 donne la faveur au facteur de production et montre peu d'intérêt pour la seconde dimension. Après avoir vendu trois mille exemplaires du matériel dépolluant au pays du Soleil-Levant, il s'obstine à respecter des délais impossibles. Il organise le système de production au détriment de toute considération humaine et installe les machines-outils dans son propre domicile. Il définit un rythme de travail en trois-huit et attend des ouvriers un investissement total. Il accentue la pression sur ses équipes et s'emporte régulièrement contre leur prétendue inefficacité.

« Ce n'est pourtant pas difficile comme travail. »

(Daubray)

Une pression immense repose sur les épaules de Guillaume Daubray. Son entreprise rencontre des difficultés financières et personne ne lui propose d'aide. La préfecture refuse ainsi le prêt d'un terrain nécessaire à la production et au stockage de ses machines. Daubray focalise son attention sur la survie de l'entreprise, au détriment de toute autre considération. Il devient vindicatif, s'acharne sur la table de billard du préfet pour soulager son mécontentement et exhorte ses troupes à la productivité. Il s'en prend également à son épouse, dont il détruit les serres à coups de gelée excessive et de pétrole déversé sur les plantes. L'issue est fatale : séparation du couple et opposition frontale.

Et vous, quel est votre style de management ? Résolument autoritaire, comme Guillaume Daubray ? Souple et pondéré ? Tourné vers vos équipes, leur confort et leur sécurité ? Quel que soit ce style, l'essentiel est de savoir l'identifier et de comprendre son impact sur les membres de votre équipe. Pas étonnant que le concepteur du CX-22 se retrouve isolé, tant il méprise son entourage… Le désintérêt pour l'humain conduit d'ailleurs à de fâcheuses erreurs d'appréciation. Daubray ne prend pas assez d'informations

sur ses clients et n'identifie pas le risque qui le conduit à la ruine : l'insolvabilité des Japonais. Il sera heureusement sauvé par son épouse et par un changement de vie radical : éleveur de moutons en Provence avec sa Bernadette.

« Dites-lui d'aller plus vite.

(Daubray à son contremaître, au sujet d'un ouvrier)

– Plus vite.

(Le contremaître à l'ouvrier)

– Mais plus brutalement, n'hésitez pas à l'engueuler ! »

(Daubray)

Ce que vous faites, tous les patrons devraient le faire

Il suffit d'un sous-dosage en chlorhydrate de benzène pour que change un style de management. Louis-Philippe Fourchaume, patron du chantier de construction naval du même nom, l'apprend et le démontre dans *Le Petit Baigneur*.

Fourchaume reçoit les honneurs ministériels lors de l'inauguration de la vedette *L'Increvable*, un navire doté d'une coque inédite conçue par l'ingénieur André Castagnier. Las, la cérémonie tourne au fiasco lorsqu'une bouteille de champagne, censée baptiser le navire, transperce cette coque conçue dans un matériau innovant. Fourchaume, pris d'une colère noire, pourchasse Castagnier une grande pelle à la main, écoute l'explication au sujet du chlorhydrate de benzène – un dosage inadéquat qui a fragilisé la coque – et décide sur-le-champ d'un licenciement.

La rage envahit le patron au style de management directif. Il ne reconnaît aucun droit à l'erreur, déchire avec hargne le contrat de Castagnier, expulse l'homme des ateliers et détruit le prototype d'un nouveau voilier, le *Petit Baigneur*. Une méprise terrible qu'il reconnaît quelques minutes plus tard devant son épouse Marie-Béatrice :

« Marie-Béatrice, je viens de faire la bêtise de ma vie. […] Il faut que vous m'aidiez à récupérer Castagnier. […] Le *Petit*

Baigneur a été homologué. Homologué, vous savez ce que ça veut dire ? Homologué !

(Fourchaume)

– Mais il travaille chez vous, il a un contrat.

(Marie-Béatrice)

– Non, il ne travaille plus, je l'ai foutu à la porte à coups de pelle. Le contrat, je l'ai déchiré en mille morceaux à travers la figure.

(Fourchaume)

– Eh bien, il doit bien rire, maintenant. »

(Marie-Béatrice)

Fourchaume doit convaincre André Castagnier de réintégrer ses chantiers. Le *Petit Baigneur* a reçu l'oscar de la voile et semble destiné à un avenir commercial prometteur si son concepteur peut lancer la production. Certes poussé par la nécessité et l'opportunisme, Fourchaume change du tout au tout son style de management et il multiplie les initiatives vis-à-vis de l'homme qu'il a licencié quelques heures auparavant. Mille merveilles sont alors exprimées sur l'ingénieur pourtant honni.

« Tout ce que fait Castagnier est très bien. Et, à partir de demain, tout ce que fera Castagnier sera très bien. »

(Fourchaume)

Et vous, comment réagissez-vous après une erreur au sujet d'un membre de votre équipe ? Tout manager dispose d'un style qui lui est propre, façonné par les traits de sa personnalité, mais les facteurs situationnels suscitent des adaptations sensibles. Peut-être avez-vous été confronté à des changements d'organisation, à un rachat de votre entreprise, à une alliance ou à une fusion ? Ces phénomènes conduisent à des évolutions de culture interne et ils vous invitent à revoir votre posture. Un style de management efficace dans un contexte donné (votre emploi précédent, par exemple) peut devenir inadapté à un nouvel environnement. Fourchaume témoigne de la faculté intéressante de reconnaître son erreur et il tente de la réparer. Étape par étape, il équilibre son envie de résultats et l'attention portée à l'employé qu'il veut convaincre de revenir. Ses démarches sont multiples : il rend visite à André, parti rejoindre sa famille pour le week-end, offre une somme

d'argent aux bonnes œuvres de l'église, s'intègre au sein de la famille et s'intéresse à ses réalisations multiples. Il essaie de tisser des liens de proximité avec le concepteur du *Petit Baigneur*, découvre et teste ses autres innovations, comme le kayak. Ces attentions sont félicitées par les salariés de Fourchaume.

> « Bravo, Monsieur Fourchaume, au moins, vous donnez le bon exemple. […] Ce que vous faites, tous les patrons devraient le faire. Un dimanche dans chaque famille. On travaille ensemble toute la semaine, on s'estime et, dans le fond, on ne se connaît pas. »
>
> **(Deux employés s'adressant à Fourchaume)**

Ainsi Louis-Philippe passe-t-il progressivement d'un style de management directif à un style qui tend vers la coopération. L'aboutissement de cette démarche conduit le dirigeant à proposer à la famille Castagnier de devenir associée des chantiers. Bien sûr, le scénario du film montre la manipulation de Fourchaume envers son ingénieur et personne ne vous invite à procéder de la sorte. Mais le mouvement d'ensemble qui conduit un homme au style directif à s'ouvrir vers les autres et à adapter son approche managériale aux situations inédites mérite d'être souligné. Sans doute votre style devra-t-il évoluer sous l'effet de contraintes multiples. Peut-être le style coopératif deviendra-t-il le vôtre. Il permet d'impliquer les équipes aux prises de décision, favorise une forte autonomie individuelle ainsi qu'une forte culture de la confiance mutuelle. Une forme d'idéal dont Fourchaume est encore loin, mais il faut admettre que le management des années 1970 ne favorisait guère cette dynamique…

Vous êtes un éternel insatisfait

Le soleil irradie la cour du château qui abrite l'institution Bosquier, un internat pour jeunes gens. Charles Bosquier, le directeur, gare sa DS noire, remet à son jardinier un cactus et se dirige d'un pas affirmé vers l'équipe pédagogique, qui l'attend sur le perron. Les professeurs affichent le sourire des jours de victoire et annoncent avec fierté un taux de 80 % de réussite au baccalauréat. La convivialité des échanges souligne l'ambiance agréable qui règne au sein du lycée.

« Plus de 80 % de réussite à l'examen, vous pouvez être satisfait, c'est un record.

(Le surveillant général)

– Mais, si je comprends bien, Monsieur le surveillant général, vous m'annoncez avec le sourire que nous avons eu plus 20 % de recalés.

(Bosquier)

– Vous êtes un éternel insatisfait, Monsieur le Directeur.

(M. Morisot)

– Monsieur Morisot, il faut exiger le maximum pour maintenir la tradition d'une maison comme la nôtre, voilà ! Non, je vous taquine… Un doigt de champagne ? »

(Bosquier)

La personnalité de Charles Bosquier, son environnement professionnel et la réputation de son établissement scolaire ont forgé un style de management par l'exemple. Le directeur ne cesse de souligner son exigence vis-à-vis des élèves comme de ses professeurs. Il reconnaît, encourage et félicite le travail pédagogique réalisé tout au long de l'année. Il souligne à maintes reprises le devoir d'exemplarité de chacun au service d'un établissement dont la réputation ne peut être démentie. Chaque échange reste pour lui l'opportunité de rappeler les valeurs d'excellence et son rôle de garant pour l'institution.

« Un aussi fort pourcentage de reçus, c'est un record, Monsieur le Directeur.

(Une mère d'élève)

– Non, Madame, c'est une tradition. »

(Bosquier)

L'échec au bac de son fils bouscule en profondeur le style Bosquier ! Charles apprend en effet que Philippe, son plus grand fils, a été recalé à cause d'une note de 1/20 en Anglais – un désastre qui peut nuire à la réputation de l'institution. Bosquier, sous l'effet du stress, adopte un style directif et autoritaire qui ne le quittera plus. Il décide, sans discussion familiale préalable, d'envoyer son fils effectuer un séjour linguistique en

Angleterre et de recevoir en échange Shirley Mac Farrell, la fille d'un négociant en whisky.

Et vous, comment réagirez-vous si des événements bousculent votre routine de manager ? Charles Bosquier, en assurant la gestion de la crise familiale, opère un repli sur lui-même et il s'enferme dans ses propres certitudes. Délaissant son style courtois et élégant, il adopte un ton acerbe et parfois agressif. La situation empire lorsque Shirley Mac Farrell arrive en France et perturbe le peu de sérénité familiale qui subsistait. La jeune Écossaise revendique en effet le droit de sortir et entraîne Gérard, le plus jeune des fils Bosquier, dans ses aventures. L'éloignement progressif de la valeur d'exemplarité perturbe au plus haut point Bosquier, et les malédictions s'enchaînent. Le vaillant directeur de l'institution découvre ainsi que Philippe n'est pas en Angleterre, mais avec des amis sur un bateau, tandis que son copain Stéphane Michonnet l'a remplacé et a emprunté son identité. S'en suivront pour Charles de nombreuses péripéties.

Quels enseignements retenir ? Les situations peuvent vous contraindre à modifier votre approche du management, le mode de prise de décision et la communication avec votre équipe. Bosquier montre également une forte agilité dans l'action, sans doute mû par la valeur d'exemplarité qui reste, au fond, gravée dans son engagement, et il n'a de cesse que de revenir à une situation « normale ». Il subit les crises et les événements, mais rebondit et tente de trouver les solutions appropriées.

Mais tu travailles trop !

Gérard Duchemin voue une passion secrète pour les arts du cirque et s'entraîne au jonglage avec des œufs frais dans sa chambre. Lorsque Charles Duchemin entre avec précipitation, le jeune homme, pris de panique, laisse tomber un œuf sur le plancher, glisse sur la matière luisante et casse un miroir. Il a fort heureusement le temps d'enlever son nez de clown avant que son père n'arrive face à lui, interloqué par le désordre provoqué par l'accident de jonglage :

« Mais qu'est-ce que tu fais ?

(Charles)

- Je fais une enquête sur les œufs.

(Gérard)

- Mais tu travailles trop ! Trois restaurants à midi, trois restaurants le soir, plus les travaux pratiques !

(Charles)

- C'est normal, papa. »

(Gérard)

L'étonnement passé, Charles Duchemin demande à son fils de bien vouloir réaliser l'inspection du restaurant Richelieu-Matignon et il suggère une dégustation de l'ensemble de la carte. Duchemin père continue ainsi la formation de son fils à l'analyse gastronomique. Il incarne un style de management particulier, le mentorat. Il confie des missions importantes et apprécie l'engagement de Gérard dans chacune des inspections. Il le conseille et l'encourage à titre personnel, notamment lors de l'opposition à l'affreux Tricatel dans l'émission *Tous les coups sont permis*. Il joue sur le registre émotionnel et fait référence à l'héritage familial pour rassurer son fil, inquiet de l'importance de cette échéance.

« T'inquiète pas, tu vas réussir.

(Charles)

- J'ai la trouille, j'ai pas ton palais, j'ai pas ton nez.

(Gérard)

- Tout ce que je sais, c'est mon père qui me l'a transmis. Lui-même le tenait de son père et ainsi depuis très longtemps. Tu vas pas tout laisser tomber brutalement.

(Charles)

- Bon, bah je vais essayer. »

(Gérard)

Le mentorat requiert un accompagnement individuel sur un terme long au cours duquel le manager va enseigner le geste juste et transmettre le fruit de son expérience. Il suppose des qualités pédagogiques importantes, de la patience et un engagement, tant sur le plan méthodologique que psychologique, vis-à-vis du bénéficiaire. Le compagnonnage, le stage professionnel ou l'apprentissage illustrent cette dynamique de mentorat

dans les entreprises. L'objet reste particulier chez les Duchemin, centré sur la transmission « père-fils » préalable à la retraite de Charles. Mais le mentorat dépasse ce cadre spécifique et s'applique dès lors qu'il existe une volonté respective du mentor et de l'apprenant d'entrer dans une dynamique d'accompagnement prolongé.

Chez les Duchemin, la passion de Gérard pour le cirque et la surprise de Charles, ébranlé de voir son fils jouer au clown, va casser cette dynamique. Le père découvre, après une dénonciation de Tricatel, que Gérard officie dans un petit cirque de province dont la tournée suit celle des inspections du guide Duchemin. Les deux hommes se retrouvent face à face sur la piste. Dans une ambiance glaciale, devant une foule devenue muette, leur dialogue commence :

« Ça te fait de la peine, papa ?

(Gérard)

– T'inquiète surtout pas.

(Charles)

– Ah bon !

(Gérard)

– Mais j'aurais aimé l'apprendre autrement. »

(Charles)

Ces phrases représentent le début d'un moment de vérité. Le fils rappelle à son père les cours de comédie et les envies artistiques qui ont habité sa jeunesse. Charles répond à Gérard que ce dernier a eu le choix et qu'il a décidé de rejoindre l'entreprise familiale. Le mentor exprime une profonde déception vis-à-vis de son « élève », et le fils ne sait que répondre. La situation scelle la fin du processus d'accompagnement et Gérard envisage de quitter l'entreprise pour s'adonner à sa passion du cirque. Charles Duchemin garde cependant l'espoir et utilise une ruse. Il embauche définitivement la jeune Marguerite, l'assistante intérimaire dont Gérard est tombé amoureux. Apprenant la nouvelle, le fils demande alors réflexion avant de quitter l'aventure du guide gastronomique. Dans le domaine du management, l'agilité est de mise : soyez créatif en toutes circonstances et adaptez vous à toutes les situations inédites !

Synthese

Pour éviter que Louis-Philippe Fourchaume ne vous poursuive avec sa pelle de chantier, retenez les points suivants :

þ Le style de management définit l'état d'esprit et les éléments de méthode qui façonnent l'encadrement de votre équipe. Historiquement, deux tendances ont été dissociées : une première dans laquelle un manager centre son attention sur les résultats au détriment de toute autre considération, une seconde où l'attention portée aux relations humaines s'avère primordiale.

þ Le chapitre présente différents exemples de style de management : directif avec Guillaume Daubray, coopératif avec Louis-Philippe Fourchaume, par l'exemple avec Charles Bosquier ou de mentorat avec Charles Duchemin.

þ Chaque manager porte en lui un style dominant, mais il adapte son approche en fonction des facteurs d'environnement. Fourchaume semble très directif à l'origine, mais il opte pour le mode coopératif dans le but de convaincre Castagnier de réintégrer l'entreprise. Bosquier promeut la valeur d'exemple, mais devient directif pour sauvegarder la réputation de son établissement d'enseignement.

þ Votre appréciation de l'environnement et de la culture de l'entreprise vous permettra de trouver la tonalité juste. N'hésitez pas à identifier votre propre style, à mesurer son adéquation aux valeurs de l'entreprise et aux habitudes de gestion existantes. Si votre équipe doit s'adapter à son manager, les membres apprécieront aussi une certaine agilité d'esprit de votre part.

Les styles de management

Si Fourchaume et les autres ont aiguisé votre appétit et que vous souhaitez découvrir toute une panoplie de styles de management, intéressez-vous par exemple à la grille de management conçue par les chercheurs Robert Blake et Jane Mouton dans les années 1960. Cinq styles y sont présentés : le laisser-faire, l'autoritaire, l'intermédiaire, le participatif et le démocratique. Autre exemple de gourmandise pour satisfaire votre soif de connaissances, les six styles identifiés par le chercheur Daniel Goleman dans les années 2000 : directif, par l'exemple, coopératif, participatif, mentor, mobilisateur.

Les cinq styles de Blake et Mouton[1]
Ces cinq styles découlent de l'intérêt respectif des managers pour les ***résultats*** (l'efficacité, l'accomplissement des tâches) et les ***relations humaines***.

Le style *autoritaire* : le manager s'intéresse avant tout aux résultats et très peu aux relations humaines. **Le style *participatif* :** le manager s'intéresse avant tout aux relations humaines et peu aux résultats. **Le style *démocratique* :** le manager s'intéresse très fortement aux deux dimensions précédentes. **Le style *laxiste* :** le manager montre peu d'intérêt pour les résultats et pour les relations humaines (est-ce vraiment un manager, dans ce cas ?). **Le style *intermédiaire* :** le manager porte une attention équilibrée et moyenne aux deux dimensions.
Les six styles de Goleman[2]
Le style *directif* : le manager exige une application des décisions prises. **Le style *par l'exemple/chef de file* :** le manager fixe des standards élevés de performance et demande à être suivi. **Le style *coopératif/collaboratif* :** le manager porte une forte attention à l'équipe et construit des liens forts avec chaque membre. **Le style *participatif* :** le manager assure la participation des équipes aux processus de décision et recherche un consensus. **Le style *mentor* :** le manager assure un accompagnement individualisé sur un terme long au service de la performance de chacun. **Le style *mobilisateur/visionnaire* :** le manager mobilise autour d'une vision et donne l'autonomie aux équipes.

1. Robert R. Blake et Jane S. Mouton (1964), *The Managerial Grid: Key Orientations For Achieving Production Through People*, Houston, Texas, Gulf Pub.
2. Daniel Goleman (2000), *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, 78 (2).

VOUS ME COPIEREZ CENT FOIS…

QUIZ

Dans le tableau ci-contre, indiquez pour le maréchal des logis-chef Cruchot et pour le commissaire Juve :
1. Leur style de management dominant – *une réponse possible* ;
2. Leur(s) style(s) secondaire(s), fruit d'une adaptation au contexte de leurs aventures – *plusieurs réponses possibles*.
Entourez les bonnes réponses et n'hésitez pas à organiser quelques soirées « Gendarme » ou « Fantômas » pour affiner votre avis d'expert !

Maréchal des logis-chef Cruchot		Commissaire Juve	
1	2	3	4
Style de management dominant	**Style de management secondaire**	**Style de management dominant**	**Style de management secondaire**
A – Directif	A – Directif	A – Directif	A – Directif
B – Par l'exemple	B – Par l'exemple	B – Par l'exemple	B – Par l'exemple
C – Coopératif	C – Coopératif	C – Coopératif	C – Coopératif
D – Participatif	D – Participatif	D – Participatif	D – Participatif
E – Mentor	E – Mentor	E – Mentor	E – Mentor
F – Mobilisateur	F – Mobilisateur	F – Mobilisateur	F – Mobilisateur

Avis de l'auteur :
1A/2B-F/3A/4B-C

Journal de bord

Pour un style de management qui vous convient

Il faut que ça fume plus ! Il faut polluer, vous comprenez. Quel style de manager êtes-vous ? Quels sont les avantages et les inconvénients de votre style, pour vous comme pour votre équipe ?

____

____

____

Ce que vous faites, tous les patrons devraient le faire. Racontez une situation qui vous a amené à remettre en cause vos habitudes de manager. Comment votre style a évolué ? Comment ces évolutions ont-elles été perçues par votre équipe ?

____

____

____

Savoir identifier et accepter son style de management : l'exercice reste délicat, car nous n'avons pas toujours envie de découvrir comment notre entourage professionnel nous perçoit. Pour autant, l'exercice de prise de conscience sera utile, d'abord pour mieux vous connaître et identifier vos zones de confort et de tension. Adressez-vous à vos collègues et collectez leurs points de vue. Échangez avec vos propres managers ainsi qu'avec les membres de votre équipe. Sollicitez toutes les opinions possibles, elles alimenteront votre réflexion. Vous pouvez demander des témoignages et des retours sur un projet particulier ou sur les quelques semaines qui viennent de s'écouler. N'oubliez pas d'obtenir et de noter des éléments factuels plutôt que des opinions ou de vagues ressentis. Créez un tableau avec quelques colonnes (style, points forts, points d'amélioration) et créez une ligne par témoignage reçu. Vous observerez en remplissant le tableau les éléments saillants de votre approche du management. Acceptez que les différents points de ce diagnostic ne soient pas alignés avec vos propres convictions, ils forment une perception !
Comme tout manager, vous serez sans doute amené à vous adapter et à faire évoluer votre style de management au fil du temps et des situations. Rien de grave si cela n'arrive pas tous les matins, car un sentiment d'instabilité pourrait alors apparaître ! Le style dépend de votre propre vécu, d'un contexte, d'une organisation ou d'une culture d'entreprise particulière. Si ce luxe vous est donné, choisissez des contextes et des cultures qui permettent de déployer votre style fétiche. Lutter à contre-courant est épuisant et peut

mener à des désillusions, voire à un abandon rapide. Imaginez un instant qu'on impose à Cruchot un management laxiste ? Impossible ! En revanche, les situations pourraient conduire notre cher maréchal des logis-chef à naviguer avec aisance en mode coopératif ou participatif. Le gendarme semble en effet montrer des prédispositions pour cet exercice.

3

« CE N'EST POURTANT PAS DIFFICILE COMME TRAVAIL ! »

PILOTER AU PLUS JUSTE

– Alors, où sommes-nous ?

(Gerber)

– That is the question, hein.

(Fougasse)

– Ah non, pas d'anglais, hein.

(Cruchot)

– Non, chef.

(Fougasse)

– Ce bateau est un labyrinthe.

(Gerber)

– Mais pas du tout […] Nous étions sur le “sundeck”, alors nous avons pris le pont des embarcations “intrabord”, puis nous avons emprunté la “verandadeck” et puis nous avons traversé la bibliothèque… Alors, maintenant, nous sommes “à bébord”… nous sommes “à bébord” sur le “upperdeck”… Non, je me suis trompé, mon adjudant, c'est celui d'en dessous.

(Cruchot)

Le Gendarme à New York

8

Merci, Messieurs, c'était très bien

Choisissez votre équipe et cultivez son engagement



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

M. Viralot (*La Belle Américaine*, 1961)
Evan Evans (*L'Homme-orchestre*, 1970)
M. Septime (*Le Grand Restaurant*, 1966)
Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme de Saint-Tropez*, 1964)
Charles Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse*, 1976)
Guillaume Daubray (*La Zizanie*, 1978)
Bertrand Barnier (*Oscar*, 1967)
Léonard Monestier (*Pouic-Pouic*, 1963)
Stanislas Lefort (*La Grande Vadrouille*, 1966)
Norbert Charolais (*Carambolages*, 1963)

Dites, 697 et 478, allez… ça fait combien ?

Couleur noir et blanc et atmosphère sombre dans les bureaux qui jouxtent l'usine. Chougnasse, le chef comptable, détaille le solde de tout compte de Marcel Pérignon, tout juste licencié de son poste d'opérateur en

« détubage[1] ». Les explications restent évasives sur le mode de calcul de la somme due. M. Viralot, chef du personnel, intervient devant son chef comptable, perdu dans les plafonds de Sécurité sociale et autres retenues supplétives. Blouse grise et chapeau sur la tête, il grimace et réalise lui-même les calculs tout en expliquant la démarche à Marcel Pérignon. Le chef du personnel, constatant les multiples erreurs, semble sceptique quant aux capacités arithmétiques du chef comptable et il essaie de le piéger plusieurs fois.

« Dites, 697 et 478, allez… Ça fait combien ?

(Viralot)

– ??? »

(Le chef comptable)

Constatant l'inaptitude de Chougnasse au calcul mental, M. Viralot arrive à ses fins et retire le titre de « chef » sur la pancarte « chef comptable » du bureau. L'employé incompétent ne peut que constater sa rétrogradation.

Cette situation pose question sur le recrutement, la formation et l'accompagnement de vos équipes sur leurs postes de travail. Comment aborder, notamment, la question de la sélection des bons profils ? À l'évidence, Chougnasse ne dispose pas des compétences de base suffisantes à l'exercice du métier de comptable. Alors, pourquoi a-t-il été nommé à ce poste ? Choisir les « bonnes » personnes, créer l'équipe qui sera au service des objectifs et des missions que vous fixez sont des exercices délicats. Les compétences techniques, si elles s'avèrent indispensables (n'est-ce pas, Chougnasse ?), ne sauraient suffire. De nos jours, un intérêt croissant est porté sur les compétences comportementales, dont l'expression reflète le savoir-être d'un collaborateur au sein d'une équipe. Parmi ces compétences, l'aptitude à la communication, l'écoute, la prise de recul ou encore l'esprit de coopération sont fortement recherchés. Les profils magiques n'existent pas, mais une bonne dose de compétences comportementales peut parfois suffire à faire la différence auprès d'un recruteur. Le chef comptable Chougnasse ne semble pas montrer une grande aptitude sur ce point : il s'exprime peu, reste en retrait et ne cherche pas à progresser.

Comment le service des ressources humaines vous accompagne-t-il et œuvre-t-il pour aider vos équipes à progresser ? Quels dispositifs permettent aux salariés et à l'organisation dans son ensemble de se former et d'apprendre ? Viralot n'est pas exemplaire dans ce domaine. Sa motivation consiste à piéger les équipes et à mener ses troupes à la baguette. Aussi licencie-t-il Marcel Pérignon officiellement pour un retard injustifié de deux heures.

Toute histoire présente une morale. Le débat entre Viralot et Chougnasse au sujet des taux de retenue de la Sécurité sociale applicables à son solde de tout compte permet à Pérignon d'engranger des connaissances nouvelles et de renseigner, au hasard d'une rencontre, le ministre du Commerce qui s'interrogeait sur le sujet. Imitez Pérignon et cumulez les connaissances. L'apprentissage tout au long de la vie restera un facteur clé de succès dans votre rôle de manager !

Tu vas me refaire ça une fois

Coup dur pour Evan Evans : l'une de ses danseuses phares rompt son contrat pour se marier. À quelques semaines de la tournée européenne, un pilier de l'équipe quitte la troupe et la dynamique collective s'effondre. Le maître de ballet doit d'urgence trouver une remplaçante. Une journée de recrutement est organisée et les prétendantes enchaînent les auditions. Evan Evans semble apprécier la plupart des candidates, avant d'être séduit par les mouvements de la jeune Endrika. Il observe avec une grande attention et un plaisir visible ses pas de danse, se lève tout sourire pour fixer la scène, arrête la danseuse et lui demande de recommencer. Lors du second essai, l'homme se concentre et imagine la performance de la danseuse au sein de la troupe. Il est subjugué par cette vision. Evan Evans se dirige vers la scène, échange quelques mots avec Endrika et l'interroge sur ses expériences passées, avant de l'embaucher. L'observation de la technique artistique et de l'attitude de la danseuse a permis au maître de ballet de se forger une opinion. Il a visualisé le potentiel de la jeune recrue. Disposez-vous, comme lui, de l'instinct du recruteur ? À l'évidence, les compétences techniques, identiques pour les différentes danseuses auditionnées, ont pesé relativement peu dans le choix

final. D'autres aspects l'ont emporté, sans doute la grâce d'Endrika (une forme de compétence comportementale), la certitude de sa cohésion avec le reste de la troupe et les références de ses principaux employeurs. Au quotidien, n'allez tout de même pas trop vite en besogne. Prenez le temps d'échanger et de connaître les candidats, mettez-les en situation et testez leur savoir-faire ainsi que leur savoir-être. Appuyez-vous sur d'autres avis, par exemple en nommant un comité de recrutement et en organisant plusieurs entretiens, avant de procéder à la sélection finale. Et n'oubliez pas : la qualité du recrutement dépend aussi de vos besoins initiaux et de la clarté avec laquelle vous saurez formuler vos attentes. Dans ce domaine, Evan Evans n'est pas un modèle. Il fait souvent référence à la télépathie pour que l'on comprenne son point de vue sans qu'il ne le formule. Dans le monde réel, astreignez-vous à la rédaction d'une fiche de poste et précisez la mission proposée, les tâches, les attentes vis-à-vis de la recrue, le profil type, les connaissances et les compétences nécessaires. Cet effort permet de drainer des candidatures et de choisir celles que vous souhaitez approfondir. Evan Evans focalise son attention sur l'observation de la jeune danseuse et se contente de mener un entretien sommaire. Ne soyez pas si rapide et prenez le temps d'un dialogue. L'échange permet une compréhension respective des attentes et des conditions d'exercice de la fonction.

À 16 h 30 dans la salle de répétition

L'observation de M. Septime déguisé en client mystère conduit à une terrible conclusion. Les serveurs et les maîtres d'hôtel livrent une prestation de piètre qualité dans un restaurant pourtant reconnu pour sa défense de la gastronomie française. La remarque acerbe « *Vous êtes la décadence de la restauration française* » conduit Septime à renforcer la formation de son équipe par un cours de comédie appliqué à la restauration.

Voilà une démarche légitime ! Dans vos responsabilités de manager, veillez toujours à ce que les membres de vos équipes disposent de la formation suffisante à l'exercice de leur fonction. Septime reproche à ses serveurs l'exécution de gestes de service inappropriés à l'atmosphère luxueuse et chaleureuse du restaurant. Aussi simule-t-il, à l'aide d'une porte factice, le

passage de la cuisine à la salle et observe-t-il avec une grande attention la prestation de chaque serveur avant de livrer des analyses sans concession :

« Non, c'est pas bon, venez ici. Prenez ma place. Je vais vous expliquer. N'oubliez pas qu'ici vous êtes dans la cuisine, et au-delà de cette porte, c'est la salle, et dans la salle, il nous faut servir, et servir c'est sourire, et le sourire, c'est notre pourboire au client, voilà. »

(M. Septime)

Un acte de formation permet de faire évoluer les connaissances (le savoir), les compétences (le savoir-faire) et l'attitude (le savoir-être). Septime travaille principalement dans ses cours de comédies sur le volet des compétences et de l'attitude. Il cherche le geste juste : une posture corporelle inclinée vers l'avant et le maintien d'une saucière à l'horizontale sur la main. Il insiste pour qu'une attitude positive soit communiquée à l'aide de regards souriants offerts aux clients du restaurant.

Les exercices de simulation semblent porter leurs fruits. M. Septime effectue plusieurs démonstrations et formule des attentes précises. Il complète le dispositif pédagogique par un exercice de coordination de groupe. Les serveurs se réunissent et entament une danse sur un air de piano. La synchronisation frôle la perfection et la chorégraphie répond aux attentes de M. Septime.

Pendant ce temps, au théâtre de Monaco, Evan Evans finalise le recrutement de la jeune Endrika et conclut l'entretien d'embauche par un message très fort :

« Maintenant, on va travailler ! »

(Evan Evans)

Les actes suivent la promesse. Endrika bénéficie de cours particuliers avec le maître de ballet. Les séances de répétition individuelles sont rythmées et agréables. Evan Evans corrige chaque mouvement et garantit ainsi la bonne acquisition des compétences procédurales (séquences de mouvements qui aboutissent à la maîtrise de la chorégraphie).

Non loin de là, à Saint-Tropez, Cruchot opère un briefing et il expose son plan pour capturer les nudistes. Il vérifie à cette occasion si les connaissances théoriques sont maîtrisées par ses gendarmes à l'aide de questions aussi

diverses que : « *Qu'est-ce qu'un gendarme ? qu'est-ce qu'un nudiste ?* » Il expose ensuite la théorie du mouvement de tenaille par lequel les représentants de l'ordre vont encercler les nudistes. La pratique, elle, se compose d'exercices physiques par lesquels Cruchot garantit l'acquisition de compétences générales (faire des pompes, ramper, combattre…) et de compétences spécifiques à l'opération qui s'annonce (savoir se rhabiller et revêtir l'uniforme en un temps record pour surprendre l'opposant).

Les multiples exemples invitent à concevoir les programmes de formation basés sur des objectifs d'apprentissage clairement définis et articulés autour du développement des connaissances, des compétences et des attitudes nécessaires. La clarification des attendus permettra de concevoir le dispositif pédagogique adéquat. Charles Duchemin rappelle aussi que les connaissances et les compétences cumulées au fil des expériences permettront d'acquérir des expertises particulières, la gastronomie et l'œnologie dans son cas.

Exemples de connaissances	
Connaissances déclaratives : concepts, définitions, faits, informations	• Taille réglementaire des truites pêchées, définition d'un gendarme, d'un nudiste (*Le Gendarme de Saint-Tropez*) • Caractéristiques d'un grand vin (*L'Aile ou la Cuisse*)
Connaissances procédurales : connaissance d'une procédure, d'une série d'actions qui mènent à un résultat	• Étapes du plan d'arrestation des nudistes (*Le Gendarme de Saint-Tropez*) • Séquencement de l'entrée dans la salle de restauration (*Le Grand Restaurant*)
Exemples de compétences	
Compétences motrices : actions intellectuelles et physiques, réaliser, exécuter…	• Calcul mental (*La Belle Américaine*) • Compétences physiques (*Le Gendarme de Saint-Tropez, L'Homme-orchestre*)
Compétences comportementales : interagir avec d'autres personnes (collaboration, coopération, etc.)	• Dégustation d'un mets et évaluation d'un vin (*L'Aile ou la Cuisse*) • Tenir une saucière et franchir la porte d'accès à la salle de restauration, savoir servir (*Le Grand Restaurant*)
Exemples d'attitudes	

Attitudes : conduite à tenir, manière générale de se comporter (avec une stabilité dans le temps)	• Esprit de service (*Le Grand Restaurant*) • Esprit d'engagement et respect des lois (*Le Gendarme de Saint-Tropez*)

Je sais que vous êtes un homme de cœur

Vous l'avez compris, le fait de bien choisir et de former les employés pose les fondations d'une équipe solide et engagée. D'autres facteurs contribuent à la performance collective : votre style de management, la perception du sens donné au travail, l'ambiance, l'aménagement des espaces… Parmi les attentes essentielles se pose la question de la rémunération. Ne négligez pas cet aspect et n'adoptez pas l'attitude chouineuse de Guillaume Daubray lorsque approche la fin du mois.

« Monsieur le directeur, il faut signer les chèques.

(L'assistante de direction)

– Oh là là, ah non, ça je ne pourrai pas, non, ça je ne pourrai pas.

(Daubray)

– C'est la fin du mois.

(L'assistante de direction)

– Encore ! Mais enfin, il y a un mois, c'était déjà la fin du mois, et puis dans un mois, ce sera encore la fin du mois. […] Oh non, je ne pourrai pas… »

(Daubray)

Préparez-vous plutôt à de vives discussions au sujet des salaires et acceptez la négociation, comme Bertrand Barnier le fait avec le jeune cadre Christian Martin dans *Oscar*. L'entame des discussions ne laisse pourtant pas augurer d'une issue positive. Martin, vêtu d'un costume impeccable et d'un imperméable à la Columbo, arrive aux aurores chez son patron et exige qu'on le réveille. C'est une très mauvaise idée, estime le majordome, paniqué, que de sortir M. Barnier du lit à huit heures du matin. Sa colère semble en effet très vive lorsque ce dernier arrive dans le salon tout en nouant la ceinture de sa robe de chambre bordeaux et en invectivant le jeune cadre tout sourire.

« Je suis venu vous demander une augmentation.

(Martin)

– […] Dites, vous vous foutez de moi, là ?

(Barnier)

– Monsieur, je ne me permettrais pas.

(Martin)

– Alors, vous avez le culot de venir me réveiller chez moi à huit heures du matin pour me demander une augmentation ? »

(Barnier)

Malgré la situation inconvenante, Barnier ne ferme pas la porte à l'échange et adopte, bon gré mal gré, une posture d'écoute. Plusieurs étapes marquent la discussion.

Première étape

Barnier tente de comprendre le motif de la demande d'augmentation. Devant les explications floues de Martin et le peu de courage qu'il manifeste à dévoiler le véritable motif de sa requête, il décide de congédier ce dernier et l'invite à préparer des excuses circonstanciées.

Deuxième étape

Martin revient à la charge et évoque une motivation personnelle à l'augmentation : une demande en mariage imminente et la nécessité pour lui de faire état d'une bonne situation financière pour convaincre la prétendante. Cette raison laisse Barnier de marbre, avant que ce dernier ne s'étrangle en écoutant Martin demander le doublement de sa rémunération.

« En tous cas, si c'est pour me demander à en arriver à six cent mille francs par mois, vous perdez votre temps et vous me faites perdre le mien. »

(Barnier)

Troisième étape

Pour la première fois, Martin avance un argument professionnel : sa contribution au décuplement du chiffre d'affaires de l'entreprise depuis son

arrivée. Le scepticisme reste de mise chez Barnier. La discussion sur le salaire ne progresse pas.

Quatrième étape

Le jeune cadre joue la fibre de l'émotion et rappelle à son patron les valeurs que le personnel de l'entreprise apprécie. Barnier, pragmatique et réaliste, ne se laisse pas influencer.

« Aussi n'est-ce point à l'homme d'affaires que je prends la liberté de m'adresser, mais à l'homme de cœur.

(Martin)

– Enfin… l'homme de cœur, n'exagérons rien.

(Barnier)

– Si, si, Monsieur, je vous connais.

(Martin)

– Mais enfin, mon bon cœur n'ira pas jusqu'à vous donner six cent mille francs par mois. »

(Barnier)

Cinquième étape

Elle constitue le point d'inflexion. Martin fait mouche en apprenant à son patron que M. Muller, son principal concurrent, lui a fait une proposition d'embauche. Le jeune cadre reste toutefois positif, indique sa préférence pour son entreprise actuelle et affirme sa fidélité à M. Barnier. La perspective du départ d'un cadre efficace touche Barnier, qui revient dans la discussion sur la motivation initiale de la demande avant de formuler une contre-proposition.

« Ah, comment est-elle, votre fiancée ?

(Barnier)

– Ah, Monsieur c'est un amour.

(Martin)

– Ses parents ?

(Barnier)

– Des gens charmants.

(Martin)

- Non, je veux dire, une belle situation ?

(Barnier)

- Très belle, Monsieur, c'est pourquoi je ne peux pas me permettre, avec trois cent mille francs par mois, d'aspirer à la main de leur fille.

(Martin)

- Oui. Bon, écoutez, disons… Vous savez… Cinq cent cinquante et n'en parlons plus. »

(Barnier)

La petite histoire ne dit pas à ce moment que Martin demandera à son patron la main de sa fille après avoir obtenu son augmentation. Retenons que la rémunération occasionne des discussions vives marquées par des partis pris et par la défense de positions respectives. Vos responsabilités de manager mèneront sans doute à ces discussions. Les marges de manœuvre sont souvent serrées, encadrées par des politiques budgétaires et les principes de gestion des ressources humaines.

Chacun d'entre nous aimerait avoir la marge de manœuvre de Léonard Monestier, qui multiplie les primes et les augmentations à Charles, son valet, lorsque ce dernier lui apporte les bonnes idées. Rappelez-vous : l'homme d'affaires doit trouver la bonne poire à qui revendre la concession sans valeur que vient de lui offrir son épouse, et Charles souffle le nom d'Antoine Brévin. Ravi de cette proposition, Léonard récompense Charles sans attendre.

« Bravo, Charles, je double votre mois. »

(Léonard Monestier)

Une douce illusion, n'est-ce pas, que Monestier répétera, pour la plus grande satisfaction de son serviteur, dans cette magie que sont les œuvres de cinéma. En tant que manager, vous n'aurez pas cette facilité et la question restera celle de l'équilibre entre le maintien de l'engagement des équipes, la bonne gestion de votre budget et la perspective d'atteinte de vos objectifs. À l'embauche, le salaire est fixé en fonctions des grilles ou des politiques qui existent au sein de votre entreprise, du profil de la personne que vous

souhaitez recruter (notamment son expérience) et des pratiques concurrentielles. L'évolution des salaires, si elle est complexe, peut faire l'objet d'une approche compensatoire. Le cadre de vie, les modalités d'exercice du poste (flexibilité des horaires, possibilité de télétravail, avantages sociaux…) et les perspectives d'évolution sont autant d'arguments utiles. Christian Martin l'a bien compris, et il ne se contente pas de l'augmentation de salaire. Soyez prêt à parer à toutes les demandes !

« C'est pourquoi, Monsieur, je sollicite aujourd'hui le titre de directeur commercial des entreprises Barnier. »

(Martin)

Je ne peux que vous remercier

Dans la majestueuse salle de l'Opéra de Paris, Stanislas Lefort interrompt la répétition du concert qu'il donne le soir même. Les gestes enjoués du chef d'orchestre, qui dirige avec énergie la *Marche hongroise*, laissent place à un discours du maestro à ses musiciens. Les paroles, d'abord élogieuses, sombrent dans une critique acerbe :

« Merci, Messieurs, c'était très bien. C'était très bien… Vous, vous, c'était bien, là-bas. Vous, c'était bien… comme ci comme ça. Dites-moi, vous, on ne vous a pas entendu, on ne vous entend jamais, vous n'arrêtez pas de bavarder, faites attention, faites très attention, hein ! Écoutez, j'ai une conception personnelle de l'ouvrage, ce n'est pas assez triomphal, ce n'est pas assez orgueilleux ; de l'orgueil, bon sang ! […] C'est de la bouillie, tout ça. C'était pas mauvais, c'était très mauvais, voilà, exactement. Alors, reprenons. »

(Lefort)

Voilà qui pose question sur l'art de la motivation des équipes ! L'engagement individuel et collectif repose sur votre capacité à formuler des retours sur le travail accompli. L'idée ne consiste pas forcément à tarir d'éloges sur chacun ou, à l'opposé, à critiquer le travail accompli, mais de proposer une évaluation juste et objective. Ces retours permettent à chacun de trouver les voies d'amélioration. Ils autorisent les membres de votre équipe à entendre votre satisfaction. Les « *C'est très bien* » gonflent le moral à bloc et alimentent le sentiment d'accomplissement personnel. Les « *C'était*

très mauvais » constituent une invitation maladroite à définir un cadre de travail différent et à préciser les axes d'amélioration attendus. N'hésitez pas à agrémenter vos recommandations de signes d'encouragement et de confiance. Cette démarche n'est pas innée chez Stanislas Lefort, mais s'avère plus naturelle chez Norbert Charolais, le directeur de l'agence 321 dans *Carambolages*. Ainsi félicite-t-il régulièrement Paul Martin pour ses idées (notamment celle de la grenouille, évoquée dans le chapitre 5) et conclut-il ses échanges avec le jeune cadre par des encouragements, même dans les moments difficiles.

« Il y avait un génie au rez-de-chaussée, je ne le savais pas. »

(Charolais)

En manager avisé, vous devrez parfois prendre soin de votre propre patron. Le maréchal des logis-chef Cruchot n'est pas avare de cette pratique et il soutient l'adjudant Gerber dans les moments difficiles. Lorsque ce dernier est en pleurs face à l'incapacité de sa brigade à arrêter la bande de nudistes, Cruchot trouve les mots et les gestes justes pour apaiser son supérieur.

« Il faut pas vous mettre dans des états pareils, mon adjudant, allons, allons, on les aura, on les aura. Tenez, je vous ai préparé un bon petit bouillon de poule. Du bouillon de poule, là… […] Défaites un peu votre ceinturon, ça comprime l'homme. »

(Cruchot)

En tant que manager, votre spectre d'action pour motiver vos équipes s'avère relativement large et demande un effort constant d'observation, d'évaluation et d'échange. Une bonne dose d'intelligence relationnelle et situationnelle est nécessaire pour guider au mieux chacun. Dans cette perspective, un exercice particulier vous attend : remercier vos équipes. Pour Stanislas Lefort, imbu de sa personne et colérique, cette tâche se révèle difficile, voire impossible, comme l'atteste l'épisode de sa fuite vers la zone libre en compagnie du peintre en bâtiment Augustin Bouvet. Lefort affirme sa différence d'appartenance sociale et méprise l'ouvrier, pourtant serviable et aidant. Au fil des aventures, cependant, Lefort reconnaît les efforts d'Augustin Bouvet et opère un changement d'attitude. Le modeste peintre sauve deux fois la vie du grand chef d'orchestre, qui formule alors des

remerciements sincères et exprime une profonde gratitude. Ces moments de vérité créent une inflexion dans la relation entre les deux hommes, dès lors teintée de confiance, d'engagement mutuel et de solidarité. Remercier vos équipes pour le travail accompli ne constitue en aucun cas un aveu de faiblesse ou une démarche risquée, mais un acte de reconnaissance fort et apprécié. Vous pourrez en constater les effets bénéfiques : votre légitimité sera renforcée et les membres de votre équipe n'hésiteront pas à vous venir en aide quand cela est nécessaire.

« Stanislas, Stanislas…

(Bouvet)

– Je suis là. Vous m'avez sauvé la vie encore une fois, je ne peux que vous remercier.

(Lefort, sortant d'un bosquet)

– On n'a plus de chiens, on est perdus… J'en peux plus, je suis fatigué.

(Bouvet)

– Si on reste ici, on va se faire prendre.

(Lefort)

– Tant mieux.

(Bouvet)

– Mais non, allez, venez… »

(Lefort)

Synthese

Si vous souhaitez, vous aussi, recevoir les félicitations de Stanislas Lefort pour la qualité de votre management, prenez note des points suivants :

- L'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des actions conséquentes nécessitent un engagement de vos équipes particulièrement fort, que vous pouvez cultiver de différentes façons.
- Recrutez l'équipe qui vous convient. Pour cela, accordez une attention soutenue à trois facteurs : les compétences techniques (Viralot aurait préféré un chef comptable qui sache compter), le profil relationnel et la capacité à s'intégrer dans votre collectif. Evan Evans choisit Endrika, certes parce qu'elle danse bien, mais aussi parce qu'elle semble correspondre à ses aspirations et saura se fondre dans la troupe.

þ Ne vous contentez pas des connaissances et des compétences actuelles de votre équipe, mais formez-la en permanence. Si ces actions ont un coût, elles représentent avant tout un investissement. Evan Evans travaille ainsi d'arrache-pied sur les chorégraphies avec Endrika, qui est pourtant une danseuse confirmée. Cruchot prépare les opérations importantes avec une bonne dose d'exercices physiques. Septime peaufine la qualité du service grâce à des répétitions régulières. Inscrivez-vous dans cette dynamique : les compétences attendues évoluent vite, à vous de savoir les anticiper.

þ Il faut également parler finance avec vos salariés. Rémunération et primes restent des leviers importants d'engagement et de fidélité des équipes. Contrairement à ce que pense Guillaume Daubray, la taille d'un chèque n'est pas proportionnelle à celle de vos employés : ce serait bien trop simple !

þ L'attitude du manager et l'atmosphère de travail comptent également. Cultivez l'art de la motivation et n'oubliez pas de remercier vos équipes pour le travail accompli !

---

1. Terme utilisé dans le film.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS…

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
Dans *La Grande Vadrouille*, Lefort conclut son échange avec les musiciens de l'orchestre par « **C'était pas mauvais, c'était très mauvais, voilà, exactement.** » Poursuivez cette phrase, faites des propositions afin de garantir un engagement plus fort des musiciens et l'amélioration de leur performance. Écrivez votre plan d'action.

Votre point de vue

____

____

____

____

____

____

Éléments pour la discussion

Pensez formation, facteurs de motivation, rémunération… Pensez aussi à la posture que vous adopterez pour garantir une mise en œuvre satisfaisante de ce plan d'action.

Journal de bord

Pour un bon engagement de vos équipes

À 16 h 30, dans la salle de répétition. Quels sont les principaux thèmes de formation qu'il vous semble nécessaire d'aborder avec les membres de vos équipes ? Quelles compétences souhaitez-vous développer en priorité ?

Je sais que vous êtes un homme de cœur. Avez-vous déjà négocié un salaire, une augmentation ou une prime avec un membre de votre équipe ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans cet exercice ?

Je ne peux que vous remercier. Remerciez-vous vos équipes ? Si oui, quelle satisfaction tirez-vous de cette démarche ?

Pas de formation pour le simple plaisir de la formation. Le développement des connaissances, des compétences et des attitudes sert l'atteinte de vos objectifs et la bonne exécution des tâches. L'aptitude au geste juste peut répondre à des besoins de sécurité et éviter une mise en œuvre inappropriée des consignes que vous aurez données. Les dispositifs pédagogiques sont multiples, aussi choisissez celui ou ceux qui vous semble(nt) approprié(s) en réfléchissant au « retour sur investissement », et non au coût de déploiement de la formation.
Les négociations liées à la rémunération sont souvent perçues comme difficiles et elles peuvent mener à des déceptions de part et d'autre. Le cadre est celui fixé par votre

entreprise. Vous aurez à trouver un équilibre entre la fidélisation de vos équipes et la bonne gestion. Si la question financière est importante, n'oubliez pas que d'autres facteurs influencent la satisfaction interne : le projet, l'ambiance au sein de l'entreprise, le cadre de travail, les avantages sociaux, etc. Intégrez l'ensemble de ces paramètres dans votre approche du management. Et rassurez-vous : à l'impossible, nul n'est tenu. Ne retenez pas les membres de votre équipe dont l'insatisfaction devient trop importante.

Allons, allons, gardez le moral, vous n'avez pas encore atteint ce point de non-retour ! Si, comme Lefort, cette attitude ne vous est pas naturelle, apprenez à remercier vos équipes, vous constaterez les bienfaits de la démarche pour elles et pour vous-même : satisfaction, sentiment du devoir accompli, gratitude, motivation décuplée, etc. Le management repose en grande partie sur la qualité des relations humaines et chacun peut apprendre de l'autre. Creusez ce point et intégrez cette posture dans votre quotidien d'encadrant : elle libérera la performance individuelle et collective !

9

Il faut vivre avec son siècle

Managez tous les âges, toutes les cultures



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

Charles Duchemin (*L'Aile ou la Cuisse*, 1976)
Charles Bosquier (*Les Grandes Vacances*, 1967)
Norbert Charolais (*Carambolages*, 1963)
Victor Pivert (*Les Aventures de Rabbi Jacob*, 1973)
Claude Ratinier, dit « Le Glaude » (*La Soupe aux choux*, 1981)
Maréchal des logis-chef Cruchot (*Le Gendarme à New York*, 1965 ; *Le Gendarme et les Gendarmettes*, 1982)
Commissaire Juve (*Fantômas contre Scotland Yard*, 1967)

Et vous, quel âge avez-vous ?

Quel bonheur de travailler avec des personnes qui pensent et agissent comme vous, non ? Des clones, en quelque sorte, des collaborateurs qui comprennent instinctivement vos propos et adhèrent à votre style de management. Ou bien des collaborateurs de longue date dont il est difficile de se détacher parce que les habitudes de travail sont installées, les routines et les automatismes établis. C'est sans doute ce que Charles Duchemin pense lorsque sa fidèle assistante, Marguerite, part en congé maladie après un terrible accident…

Lorsque la présence d'un espion est avérée, c'est la panique au sein de la maison d'édition du grand guide gastronomique. L'homme, déguisé en plombier et chargé de subtiliser les feuillets du guide à paraître, est surpris en flagrant délit par l'ensemble du personnel. Le voilà pourchassé dans la belle demeure bourgeoise. En héroïne, l'attitude déterminée, Marguerite s'interpose, mais le faux plombier la saisit par les bras et la jette par-dessus une balustrade. L'assistante de direction est sauvée momentanément par la ceinture de sa robe, qui la retient à un imposant lustre avant de se déchirer : chute, jambe cassée et arrêt de travail.

Quelques jours plus tard, Charles Duchemin est affairé à son bureau et appelle par réflexe son assistante dévouée en lançant un grand cri : « Marguerite ! » Entre alors une jeune femme souriante aux longs cheveux blonds, vêtue d'une élégante robe blanche. Duchemin sursaute en voyant la jeune femme.

« Qui êtes-vous ?

(Duchemin)

– Votre nouvelle secrétaire intérimaire.

(Marguerite 2)

– Vous vous appelez comment ?

(Duchemin)

– Marguerite, et vous ?

(Marguerite 2)

– Je m'appelle "Monsieur le Directeur". […] Quel âge avez-vous ?

(Duchemin)

– 22 ans. Et vous ?

(Marguerite 2)

– Vous prenez en sténo ?

(Duchemin)

– Heureusement ! »

(Marguerite 2)

Quelle impertinence, doit penser Charles Duchemin face à la jeune intérimaire ! La nouvelle Marguerite s'adresse spontanément à son patron et

ne respecte visiblement pas les conventions imposées par le grand gastronome à ses équipes. Les termes n'existaient pas à l'époque, mais la scène annonce l'éventuelle déstabilisation des managers face aux générations Y, milléniaux ou autres générations Z. Pour l'exprimer dans des termes plus simples, Duchemin constate le fossé qui existe entre les générations et déplore le ton naturel et direct de sa nouvelle assistante. En tant que manager, vous pouvez être confronté à ce type de situation lorsque vous intégrez de jeunes personnes dans vos équipes. Les analyses, les rapports et autres retours d'observation témoignent de la singularité des nouvelles générations. Leurs perceptions du monde de l'entreprise, leurs attentes et leurs modes de vie semblent en rupture par rapport au cadre de référence traditionnellement offert par l'entreprise. Manager les plus jeunes vous apportera à l'évidence un sursaut de dynamisme, d'envie, d'engagement et de pétillement, mais vous devrez aussi intégrer leur vision du monde, leur quête accrue de sens, de participation et d'engagement collectif. Les premiers échanges entre Charles et Marguerite montrent une forme de défiance et de sévérité du grand patron, mais la relation s'adoucira au fil du temps. La jeune secrétaire montre un grand professionnalisme, se fond dans le fonctionnement de l'entreprise et affiche un esprit serviable. Pour la petite histoire, Marguerite jouit d'un autre atout : Gérard, le fils de Charles, en tombe amoureux. Duchemin père embauche définitivement son assistante à la toute fin du film pour convaincre son fils de rester travailler au sein de l'entreprise.

Les différences d'âge induisent des différences de référentiel de valeurs et de cultures qui peuvent perturber le bon fonctionnement d'une équipe. En tant que manager, vous êtes invité à aider les plus jeunes à s'adapter au cadre de fonctionnement professionnel tout en cherchant vous-même à mieux vous adapter à vos nouveaux collaborateurs. Dans ce contexte, tirez les enseignements des mésaventures de Charles Bosquier, déstabilisé par l'arrivée de Shirley Mac Farrell. La jeune femme, venue d'Écosse pour un séjour linguistique, adopte un mode de vie loin de celui, conformiste, du chef d'établissement. Shirley porte des tenues répréhensibles, ne respecte pas les consignes qu'impose son hôte et rompt la quiétude familiale en « dévoyant » le plus jeune des fils Bosquier. Un comportement insupportable

pour Charles ! Il campe donc sur ses positions et connaît des colères noires que contient difficilement Isabelle, son épouse.

« Dites, vous vous foutez de moi là, en ce moment ? Vous vous foutez de moi, hein ? J'en ai jusque-là. Je vais même vous dire la vérité, j'en ai jusque-là !

(Charles Bosquier)

– Calmez-vous. Dorénavant, je suis sûr qu'ils seront très sages.

(Isabelle Bosquier)

– Miss Mac Farrell, vous dissipez tous mes élèves avec vos tenues excentriques. Vous avez rendu mon fils idiot […] et presque assassin.

(Charles Bosquier)

– No compris.

(Shirley)

– Je m'en fous. […] J'espère que vous voudrez bien excuser ce léger mouvement d'humeur. Allez vous coucher. »

(Charles Bosquier)

Vous connaissez ma devise : « Faire jeune, camper jeune, vivre jeune »

Les jeunes salariés évoluent dans l'environnement professionnel avec l'envie d'immédiateté, le « tout, tout de suite », pour formuler l'idée différemment. Est-ce un phénomène nouveau ? Non, à en croire les échanges entre Paul Martin et son patron. Martin, le dernier arrivé dans l'agence 321, inspire Norbert Charolais et il en profite pour demander une promotion après le départ en retraite de Brossard (par ailleurs son futur beau-père). Au fil des échanges, deux conceptions s'opposent. Celle que défend Martin met en exergue la promotion liée à l'audace et aux compétences, tandis que Norbert Charolais privilégie l'ancienneté. Éternel débat !

« L'un s'en va, l'autre monte, place aux jeunes. Mais, dites, admirable maison que la nôtre, où l'on récompense l'ancienneté, et non pas le talent, ce qui serait arbitraire. »

(Charolais)

Norbert Charolais accède toutefois à la demande de Paul Martin et accorde une attestation de promotion, que doit rédiger son assistante. L'issue s'avère hélas défavorable et le directeur de l'agence 321 refuse quelque temps plus tard la montée hiérarchique de son jeune cadre en utilisant le prétexte d'un changement de loi :

> « Vous connaissez ma devise : "*Faire jeune, camper jeune, vivre jeune*". […] Eh bien, mon petit Martin, nous sommes trahis, nous sommes torpillés. Le dernier conseil des ministres vient de reculer l'âge de la retraite de cinq ans et c'est la victoire des fossiles. Votre futur beau-père ne nous quitte plus ; vous, vous ne devenez pas chef de service et vous êtes condamné, à moins d'une épidémie de variole dans les étages, à rester l'homme le plus intelligent du rez-de-chaussée. »
>
> **(Charolais)**

L'issue de ce refus sonne le glas des jours tranquilles à l'agence 321. Le jeune Paul Martin va tenter d'éliminer certains cadres et le directeur pour satisfaire son ambition dévorante. Rassurez-vous, c'est du cinéma, n'est-ce pas ? Personne dans votre entourage ne sciera les barreaux d'un balcon dans l'espoir de vous voir tomber et nul n'essaiera de vous pousser dans une cage d'ascenseur comme l'envisage Martin au sujet de Norbert Charolais. L'issue de cette fable est terrible : petit à petit, les places se libèrent au sein de l'agence 321, jusqu'à l'accession de Paul au rang de directeur général. Fort heureusement, il existe une morale et Paul verra lui aussi arriver un jeune bien décidé à lui prendre sa place…

Carambolages offre une vision cynique du monde professionnel. Le film soulève de nombreuses questions, parmi lesquelles la gestion des talents, celle des carrières, l'éthique individuelle et organisationnelle, la gestion des comportements à risque. En tant que manager d'une équipe, vous n'aurez pas forcément la faculté de traiter seul l'ensemble de ces thèmes, mais vous contribuerez à éviter qu'ils ne s'imposent à vous. La question de la culture de l'entreprise demeure cruciale à cet égard et les règles de management que vous édicterez permettront de canaliser les principaux risques.

La question reste entière : au sein de votre équipe, devez-vous privilégier Brossard pour son ancienneté ou Paul Martin pour ses compétences et ses réalisations ? Le choix s'opère-t-il de façon manichéenne, comme le laisse

entendre Norbert Charolais ? L'équation que vous devez résoudre présente un nombre important de variables : vos objectifs, les missions, les compétences individuelles et collectives existantes et manquantes, la fidélisation des potentiels, l'équilibre d'expérience au sein de votre équipe. Dans ce contexte, il est difficile d'apporter une réponse unique. Sans doute l'important est-il d'assurer que vos plus jeunes équipiers comprennent le sens de leur mission et y adhèrent tout en percevant les chemins d'évolution potentiels.

« Mon petit Martin, du nerf, de l'audace, hum, tous les espoirs vous sont permis. […] Regardez-moi ça, un beau jeune comme ça. Et vous avez ma confiance. »

(Charolais)

Comment, Salomon, vous êtes juif ?!

Les grandes étendues vertes offrent un cadre champêtre et les flots de voitures sur les routes départementales indiquent le début des vacances d'été dans la France des années 1970. L'ambiance devrait prêter à la détente ; pourtant, Victor Pivert montre des signes d'énervement et de précipitation. Il doit rentrer à Paris pour le mariage de sa fille et, visiblement, il est très en retard. L'homme est pressé au point de conduire lui-même la DS noire et de laisser son chauffeur, Salomon, occuper le siège du passager. La circulation se densifie, le conducteur prend des risques énormes, double sur les lignes blanches, klaxonne et invective à tout va.

Victor Pivert exprime une forme de malaise interculturel lorsqu'il constate que de nombreux véhicules viennent de l'étranger. Les remarques se multiplient et forment un florilège étonnant :

« Vous avez vu, c'est un Anglais. Anglais. J'aime pas, moi, les Anglais. Vous les aimez, vous, les Anglais ?

[…] Un Suisse et un Allemand. On n'est plus en France, ici.

[…] Ben voilà, maintenant, on est derrière un Belge… un Belge !

[…] Eh ben c'est propre, c'est net, c'est silencieux, il n'y a pas de fumée, c'est un Français ! »

(Victor Pivert)

Sans tomber dans ces travers et ces excès de langage, on peut observer que l'exercice du management dans des environnements multiculturels offre de nombreux challenges. Lorsque vous travaillez sur des projets qui regroupent des individus de différentes nationalités, ou lorsque votre entreprise dispose d'implantations internationales multiples, la diversité des cultures ajoute de la complexité. D'abord, chacun doit apprendre à connaître l'autre, à comprendre son référentiel de valeurs. Cela évite les stéréotypes à la Pivert. Charge à vous, cher manager, d'organiser la cohésion entre les « codes » individuels liés aux nationalités des membres de votre équipe et la culture de l'entreprise. L'alchimie est parfois complexe ; apprenez à connaître chaque personne pour éviter tout effet de surprise.

« […] Parce que moi, par exemple, je suis juif.

(Salomon)

– Vous êtes juif ? Comment, Salomon, vous êtes juif ? Salomon est juif.

(Pivert)

– Et mon oncle Jacob, qui arrive de New York, il est rabbin.

(Salomon)

– Mais il est pas juif ?

(Pivert)

– Si.

(Salomon)

– Mais pas toute votre famille ?

(Pivert)

– Si !

(Salomon)

– Écoutez, ça fait rien, je vous garde quand même. »

(Pivert)

Travailler dans des environnements multiculturels est une grande richesse, mais des risques d'incompréhension ou d'incompatibilité existent. Développer l'esprit d'équipe suppose d'adapter les modes de communication, de comprendre les rapports sociaux (notamment le rapport

à la hiérarchie), d'appréhender les perceptions relatives au temps et à l'espace, de composer avec cette diversité. Un travail d'équilibriste dont vous sortirez grandi, comme Victor Pivert à l'issue de ses multiples aventures. Par la force des choses, il se rapproche de la famille de Salomon et fait même l'expérience du rôle de rabbin pour échapper à de dangereux révolutionnaires. Son ouverture est manifeste. Ainsi propose-t-il à son chauffeur de le réembaucher, quelques jours après l'avoir licencié (parce qu'il refusait de travailler pendant le sabbat) s'il le met à l'abri des dangereux poursuivants.

> « Écoutez, vous me cachez et moi je vous réengage et je vous donne les fêtes juives, les fêtes catholiques, les fêtes protestantes, plus tous vos sabbats et tous vos dimanches.
>
> **(Pivert)**
>
> – Et les fêtes musulmanes, vous me les donnez aussi ? »
>
> **(Salomon)**

Pourquoi t'es venu ici, chez moi, et pas ailleurs ?

Qui aurait imaginé trouver au hameau des Gourdiflots, autour d'une bonne soupe aux choux, un modèle de communication interculturelle ? Claude Ratinier, dit « le Glaude », et Francis Cherasse, surnommé « le Bombé », trompent l'ennui d'une modeste vie de retraités par une consommation soutenue de perniflard[1] et de vin rouge, agrémentée de concours de pets, dans la chaleur des petits soirs.

Cette dernière activité lance un appel inattendu aux extraterrestres et une soucoupe volante se pose au milieu de la nuit dans le jardin commun à la maison des deux amis. Le Glaude, dont le sommeil semble agité, est réveillé en sursaut par une lumière blanche et crue. Il se lève et découvre, bonnet de nuit sur la tête, les yeux écarquillés, un petit bonhomme dans une tenue jaune citron descendre d'une soucoupe et s'approcher de la maison. Ratinier le menace d'un fusil avant d'inviter l'extraterrestre à rentrer chez lui. Chez le Glaude, le sens de l'ouverture est manifeste ! Les deux hommes possèdent

un langage fort différent et ne se comprennent que par les gestes, les regards et les attitudes.

« Mais pourquoi t'es venu ici, chez moi, et pas ailleurs ?

(Le Glaude)

– …

(L'extraterrestre)

– Mais si tu me racontes pas, je saurai jamais d'où que tu réchappes, vieille Denrée. »

(Le Glaude)

La communication s'installe tant bien que mal. L'extraterrestre de la planète Oxo, que le Glaude surnomme d'emblée « la Denrée », semble comprendre les gestes et quelques paroles de son hôte. Il ne peut utiliser le langage humain, mais arrive à engager le dialogue par une gestuelle appropriée. L'appréhension des débuts laisse place à une atmosphère chaleureuse et joviale. Le Glaude offre le verre de l'amitié à la Denrée avant de lui servir la fameuse soupe aux choux. L'extraterrestre apprend à utiliser une cuillère, découvre l'art de la dégustation du bouillon à base de bacalan hâtif et décide d'en ramener une petite quantité sur la planète Oxo.

La Denrée revient quelques jours plus tard. Les deux compères apprennent à se connaître. L'intérêt mutuel est visible et le plaisir de se retrouver évident. L'extraterrestre a fourni des efforts importants et il a appris le langage des humains. Une vraie conversation s'installe entre les deux hommes.

« Ça fait des nuits et des nuits que j'attends que tu viennes me faire la conversation avec tes bruits de dindon.

(Le Glaude)

– Je suis là, Monsieur Ratinier.

(La Denrée)

– Tu parles ?

(Le Glaude)

– Vous m'avez appelé, je suis venu. »

(La Denrée)

L’un et l’autre n’auront de cesse de partager leurs connaissances et leurs expériences ; le Glaude est intarissable sur la soupe aux choux, tandis que la Denrée explique la culture et les principes de vie sur Oxo. L’extraterrestre use également de ses pouvoirs magiques pour ressusciter la Francine, la femme de Ratinier, décédée dix années plus tôt. Dans cette fable, chacun va vers l’autre de manière continue et crée des connexions fortes. Rapidement, les deux hommes ont passé le cap de la défiance pour aller vers celui de la collaboration.

Et si, demain, vous deviez accueillir un habitant d’Oxo dans votre équipe ? Les différences de langage, de culture, de mode de vie ne constituent pas des freins si vous les abordez comme Claude Ratinier. Son ouverture d’esprit facilite l’adaptation de la Denrée et l’encourage à s’intégrer. Ce point est donc à méditer, car, au hameau des Gourdiflots, les incompréhensions sont passagères et les conflits n’existent pas. Les préjugés et les jugements de valeur n’ont pas leur place chez le Glaude. La Denrée, de son côté, concède que son peuple s’interroge au sujet des Terriens. Les experts d’Oxo évaluent la soupe aux choux afin de s’assurer de son caractère inoffensif. Au fil du temps, les habitants de cette planète apprennent à apprécier le Glaude et le Bombé. Ils proposent, à la fin du film, d’accueillir définitivement les deux paysans sur leur planète.

Des différences de culture et de langage n’empêchent pas la collaboration. Comme le Glaude, veillez, en tant que manager, à faciliter l’intégration de chacun. Vous forgerez au fil du temps un collectif uni autour de la culture de l’entreprise. Les disparités liées à l’appartenance à une nation ou à une région, aux religions, au parcours personnel de chacun doivent être prises en compte et faire l’objet d’un apprentissage organisationnel au service de votre équipe.

My flowers are beautiful

La Denrée en témoigne : l’apprentissage des langues vivantes reste un passage obligé pour une navigation aisée en environnement multiculturel. Un guide de conversation vous est proposé ci-dessous pour votre plus grand confort. Si toutefois, malgré cette richesse lexicale, vous restez perdu au

milieu d'une réunion dont vous ne comprenez pas un traître mot, imitez Charles Bosquier : enlevez la veste, laisser les bretelles apparentes, prenez l'air ahuri et lancez la phrase de secours à quiconque pourrait vous venir en aide :

« Qu'est-ce qu'elle dit ? »

(Charles Bosquier)

Développez des relations courtoises par des phrases simples	
« *Je me sens positively OK.* » (Cruchot)	Je me sens bien.
« *I go !* » (Duchemin)	J'y vais !
« *Where are the toilets, please*? » (Duchemin)	Où sont les toilettes, s'il vous plaît ?
« *Tea for two and two for tea.* » (Lefort)	Un thé pour deux et deux pour le thé.
« *I beg your pardon.* » (Commissaire Juve)	Je vous demande pardon.
« *Ich bin ein Freund of Herr Antoine Maréchal.* » (Saroyan)	Je suis un ami de M. Antoine Maréchal.
« *Goodbye, my sister.* » (Cruchot à la sœur)	Au revoir, ma sœur.
« *Be in peace, my son.* » (La sœur à Cruchot)	Soyez en paix, mon fils.
« *My flowers are/are not beautiful.* » (Cruchot)	Mes fleurs sont/ne sont pas belles.
« *My taylor is/is not rich*. » (Cruchot)	Mon tailleur est/n'est pas riche.
« *In my opinion, I am sure, mais alors I am tout à fait sure…* » (Juve)	D'après moi, je suis certain, tout à fait certain…
Montrez votre sens du leadership à votre équipe	
« *The day was good for you?* » (Charles Bosquier)	La journée a été bonne pour vous ?
« *You look bizarre, you.* » (Bosquier)	Tu n'as pas l'air bien, toi.
« *Warum nicht*? » (Bouvet) « *Ja, ja, natürlich.* » (Lefort)	Pourquoi pas ? Oui, oui, naturellement.
« *I risque, I risque énormément.* » (Lefort)	Je prends de gros risques.
« *Chris, stop please.* » (Evan Evans)	Chris, merci de vous arrêter.
« *He ist en danger.* » (Saroyan)	Il est en danger.
« *Si vous nicht intervenieren, Maréchal Kaput !* » (Saroyan)	Si vous n'intervenez pas, nous ne donnons pas cher de la peau de Maréchal !

« *Der Man, der beau garçon ist ein Salopard, ein große Salopard.* » (Saroyan)	Le bel homme est un salopard, un grand salopard.
« Ich wiederhole. » (Septime)	Je répète.
Invitez votre équipe à un déjeuner convivial et parlez en fin gourmet	
« *Excuse me, but I have reserved a table for me.* » (Duchemin)	Excusez-moi, mais j'ai réservé une table.
« *Beer […], Martini on the Rex… non, on the rocks*. » (Cruchot)	Une bière… un Martini *on the rocks.*
« *The menu, please.* » (Duchemin)	Le menu, s'il vous plaît.
« *Salad of tomatoes.* » (Duchemin)	Salade de tomates.
« *I like it, this is delicious.* » (Bosquier)	J'aime ça, c'est délicieux.
« *Delicious !* » (Bosquier)	Délicieux ! (répétition pour montrer à quel point vous appréciez un plat)
« *Oysters à la parisienne* » (le serveur à Bosquier)	Huîtres à la parisienne. (c'est-à-dire des huîtres dans de la soupe au lait selon Michonnet).
« *Very very good. Marvelous. Wonderful*. » (Duchemin)	Très très bon. Merveilleux. Magnifique.
« *Ein Kilogramm Kartoffeln, ein Liter Milch, drei Eier, neunzig Gramm Butter, Salz und Muskatnuss.* » (Septime)	Un kilogramme de pommes de terre, un litre de lait, trois œufs, quatre-vingt-dix grammes de beurre, sel et noix de muscade[2].

Ces quelques mots vous permettront sans aucun doute d'envisager avec sérénité vos premiers déplacements internationaux. La pratique d'une langue étrangère, souvent l'anglais, s'avère nécessaire. Mémorisez quelques termes et adaptez-vous aux us et coutumes du pays, vous deviendrez un manager respecté de vos équipes. Ne surjouez pas, restez vous-mêmes !

« Vous m'y r'prendrez, vous, à me faire mettre en jupe.

(Juve)

– Je vous assure, monsieur le commissaire, en Écosse, la tenue de soirée, c'est le kilt.

(Bertrand)

– Non, Monsieur, c'est le smoking.

(Juve)

– C'est écrit noir sur blanc dans le guide international du savoir-vivre, noir sur blanc.

(Bertrand)

– Eh bien, justement, le smoking, c’est noir sur blanc. »

(Juve)

Synthese

Si vous souhaitez apprécier une dégustation de viande à la chantilly comme Charles Bosquier lors de son séjour en Écosse, apprenez par cœur les points clés du chapitre :

þ La constitution et le management d’une équipe amènent à collaborer avec des personnes dont les profils sont variés. Chacun vient avec sa personnalité, son histoire, sa culture (nationale, régionale, professionnelle, etc.). Ces différences forgent la richesse du collectif, mais peuvent vous donner des maux de tête.

þ Le phénomène générationnel est une source de conflit potentielle. Duchemin est déstabilisé par l’arrivée de la jeune Marguerite, dont le ton lui semble impertinent. Bosquier s’étrangle avec les tenues et comportements « outranciers » de la jeune Shirley Mac Farrell, avec les écarts de conduite de ses fils et plus largement avec l’agitation des plus jeunes.

þ Les relations de travail en environnement multiculturel amènent, elles aussi, leur lot de satisfactions et de difficultés. À l’image du Glaude, les premiers pas sont essentiels pour créer une culture de la confiance et passer outre les éventuels blocages liés aux stéréotypes et aux préjugés.

---

1. Dénomination choisie par le Bombé pour évoquer les apéritifs anisés.
2. Recette du soufflé à la pomme de terre façon Septime.

VOUS
ME COPIEREZ CENT FOIS…

ÉTUDE DE CAS

Énoncé
Dans le film *La Zizanie*, Guillaume Daubray reçoit ses clients japonais. Regardez cette scène (de 9’20” à 18’40”) et notez tout ce qui vous a interpellé, positivement comme négativement, lors de la visite de l’usine, la négociation du contrat et le déjeuner. Qu’auriez-vous fait différemment ?

Votre point de vue

Éléments pour la discussion

Parmi les points à analyser : pratiques culturelles, stéréotypes, méthodes de négociation, coutumes, communication, arts culinaires, etc.

Journal de bord

Pour une navigation sereine
en milieu pluriculturel

Et vous, quel âge avez-vous ? Quels enseignements tirez-vous de la collaboration avec des personnes d'un âge différent du vôtre ? Quelles pratiques managériales cela vous inspire-t-il ?

Messieurs, parlons net. Quels enseignements tirez-vous de la collaboration avec des personnes de cultures différentes de la vôtre ? Quelles pratiques managériales cela vous inspire-t-il ?

Le management intergénérationnel nécessite des adaptations réciproques. Aux membres de vos équipes de trouver leur place et d'apprendre à coopérer avec des collègues de générations différentes. En tant que manager, vous veillerez à adapter votre style à la diversité des âges tout en créant une culture d'équipe commune. Cette tâche est délicate, car les différentes générations peuvent avoir des exigences, explicites ou implicites, distinctes. Les plus jeunes posséderont une vision collective et connectée du management, d'autres attendront un style plus directif. Votre rôle consiste donc à définir la règle du jeu commune et de trouver les zones de souplesse opérationnelles : conditions de travail, mode de communication, création d'équipes mêlant les générations, etc. Prenez le temps de regarder le film *Carambolages*. Il vous fera réfléchir sur le sujet des générations.

> « Et puis la réussite. […] Dévorante, cher petit, dévorante. J'ai dû quitter tant de choses, Gennevilliers, ma vieille bicyclette… et tout ça pour quoi ? Pour l'avenue Foch. »
>
> **(Norbert Charolais)**

Votre rôle de chef d'orchestre gagne en complexité quand l'intergénérationnel entre en ligne de compte. Sur ce dernier point, prenez le temps de la réflexion, analysez votre propre profil culturel et identifiez l'impact qu'il peut avoir sur votre approche du management d'équipes d'âges et d'horizons très divers. Une conscience accrue de votre référentiel personnel vous sera utile. Pour cela, n'hésitez pas à suivre des formations au management interculturel et à regarder à nouveau *La Soupe aux choux*, utile et divertissant !

« Nous formons une société parfaite et c'est pourquoi nous voulons nous assurer que votre soupe ne présente aucun risque de décadence ou de ramollissement des énergies. »

(La Denrée)

10

Qui est-ce que j'ai bien pu fourrer sous le kiosque ?

Gérez les situations délicates comme vous le pouvez !



ILS PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT DANS LE CHAPITRE :

M. Jambier (*La Traversée de Paris*, 1956)

M. Félicien Mézeray (*Le Tatoué*, 1968)

M. Antoine Brisebard (*Jo*, 1971)

M. Evan Evans (*L'Homme-orchestre*, 1970)

Manager des projets et des équipes peut prendre la forme d'un véritable sacerdoce. L'énergie est de mise, mais l'épuisement guette lorsque rien ne se passe comme prévu. La tension monte, vous rongez votre frein et pestez contre tout le monde. Le cynisme de Victor Pivert vous gagne.

> « Écoutez-moi, vous faites comme d'habitude. Vous promettez tout et moi, je ne donne rien. »
>
> **(Pivert)**

> « Moi, à mon usine, je lui mens toute la journée, au peuple. Il aime qu'on lui mente, le peuple. »
>
> **(Pivert)**

Halte aux pensées négatives ! Les dernières pages de cet ouvrage apportent la bouffée de liberté que vous réclamiez à cor et à cri pour prendre enfin soin de vous et reconnaître le droit à ne pas incarner la perfection absolue. Parfois, vous ferez « comme vous le pourrez », vous tenterez l'impossible et vous devrez assumer quelques erreurs. Soit ! L'important consiste à rester

dans le mouvement, à accepter de vous remettre en cause, à avancer conformément à vos convictions et à adapter vos modes de pensée et d'action à chaque nouvelle situation. L'irréversibilité n'existe pas, dans le domaine du management, et une solution émergera toujours.

Monsieur Jambier, 45, rue Poliveau

Jambier, béret noir vissé sur un regard sombre, s'agite et entoure de tissus à carreaux les beaux morceaux de cochon qu'Antoine Grandgil et Marcel Martin s'apprêtent à livrer au marché noir dans *La Traversée de Paris*. Dans le cellier du 45, rue Poliveau, les discussions prennent une tournure déstabilisante au milieu des saucissons, des jambons, des conserves en tout genre et des bouteilles de rhum. Alors que Jambier envisage de payer quatre cents francs par convoyeur, Grandgil profère des menaces de dénonciation en élevant la voix et en répétant à de multiples reprises le nom du trafiquant et l'adresse de son domicile.

D'abord impassible et directif vis-à-vis des deux convoyeurs, Jambier s'affaisse à mesure que le prix de la course exigé par Grandgil augmente sensiblement, passant de mille à deux mille francs, puis à trois mille, pour terminer à cinq mille francs. Jambier subit la situation et constate l'agitation de Grandgil, qui répète avec une force croissante le nom et l'adresse de l'épicerie clandestine, perce du doigt un camembert, ouvre et renverse un paquet de sucre, tranche du jambon et perce un sac rempli de haricots. Pour autant, l'épicier garde son sang-froid et observe Grandgil en restant droit, les mains posées à plat sur son grand tablier. Il s'adresse à Martin, l'homme qui a recruté Antoine, pour exprimer son mécontentement.

> « Moi, y m'fait peur, c'type là. D'abord, il a des dents en or. »
>
> **(Jambier)**

De votre côté, comment allez-vous gérer les moments d'agitation et les perturbateurs ? Jambier, constatant les dégradations commises par Grandgil, cherche à le faire déguerpir au plus vite, accepte bon gré mal gré de payer les sommes exigées et offre au convoyeur un paquet de gauloises en guise d'adieu. Hélas, sa tendance à céder rapidement est bien exploitée par son

adversaire, qui cherche à obtenir de nouvelles concessions et négocie à la hausse le tarif exigé. Il prétexte, à cette fin, un poids inattendu des valises qui contiennent les morceaux de cochon. Beaucoup de subjectivité et de mauvaise foi rendent la discussion impossible ; Jambier cède à nouveau, paie et, de colère, pousse les deux hommes vers la sortie.

Comment gérer les situations délicates, les insatisfactions et les exigences ? Vous pouvez adopter une attitude opposée à celle de l'épicier trafiquant et rejeter en bloc les demandes farfelues. Charge à vous d'estimer au préalable combien la situation est critique et d'envisager les conséquences d'une issue négative des discussions. Vous pouvez subir la situation, comme l'accepte Jambier, et vous retrouver malmené. Au milieu de ces deux visions extrêmes réside l'approche de l'entente à l'amiable. Bien entendu, vous n'êtes pas au cœur d'un trafic sur le marché noir et le compromis s'utilise dans les situations régulières de management, comme les demandes d'évolution de poste, les changements de rythme de travail, les questions de rémunération et de primes, etc. Préparez votre négociation, notez la demande de votre équipe et clarifiez ce qui est envisageable de votre côté. La discussion prend la forme d'un modèle compensatoire : toutes les demandes ne pourront être satisfaites, mais certaines propositions permettront de compenser les attentes initiales.

Si toutefois vous vous retrouvez dans une situation vraiment critique, par exemple pour gérer une réclamation, l'écoute constitue une excellente technique. Attendez la fin de l'orage, ne soyez pas submergé par vos émotions et contentez-vous de laisser l'autre s'exprimer. Vous constaterez que cette approche apporte le calme et qu'elle permettra, dans un second temps, de traiter la demande dans un dialogue dépassionné.

Mais c'est vraiment Modigliani qui vous l'a tatoué ?

Un trop-plein d'arrogance et l'obsession de la réussite peuvent vous conduire sur les chemins tourmentés de la désillusion. Dans *Le Tatoué*, Félicien Mézeray, marchand d'art, l'apprend à ses dépens lors d'une séance d'achat de tableaux chez l'un de ses fournisseurs, le peintre Dubois. Les négociations vont bon train, Mézeray impose ses prix à l'artiste, qui,

très impliqué dans les discussions avec son acheteur, délaisse Legrain, un légionnaire dont il doit peindre un portrait. Legrain quitte la tenue militaire avec laquelle il posait et Mézeray découvre son dos nu. À la vue de ce qui lui semble une découverte incroyable, le marchand d'art sursaute. Il ouvre grand les yeux et s'approche de Legrain, le regard avide, en observant le tatouage dont il reconnaît immédiatement l'immense valeur : un Modigliani. Dès lors, Mézeray n'a plus qu'une obsession : acheter le tatouage.

« Oui… mais c'est vraiment Modigliani qui vous l'a tatoué ?!

(Mézeray)

- Mais merde !

(Legrain)

- Chut ! La ferme ! M. Legrain, vous m'entendez, je vous l'achète.

(Mézeray)

- Me prendriez-vous pour un saucisson ou un pied de porc, Monsieur l'épicier ?

(Legrain)

- Cinq cent mille.

(Mézeray)

- Oooh !

(Legrain)

- Allez, cinq cent mille. Ou alors, un million.

(Mézeray)

- Savez-vous, jeune homme, que je vais vous foutre mon pied au cul ?!

(Legrain)

[…]
- Je vous donne deux millions pour ce que vous avez dans le dos. »

(Mézeray)

S'il avait lu la partie 2 du présent livre, Mézeray aurait découvert ce que vous connaissez maintenant par cœur : ne foncez pas tête baissée, mais

posez un diagnostic précis d'une situation et concevez une stratégie gagnante. Le marchand d'art, obsédé par l'appât du gain, promet le Modigliani à deux investisseurs américains avant même d'avoir obtenu l'accord de Legrain. Pour convaincre ce dernier, il lui promet de « restaurer de fond en comble » la maison de campagne qu'il détient et dont l'état semble très mauvais. L'absence de diagnostic et son entêtement à acquérir à tout prix le Modigliani mène Mézeray dans le mur… non pas d'une modeste résidence secondaire, mais d'un château en ruine dans le Périgord. La rénovation requiert des sommes exorbitantes. Lorsque le marchand d'art découvre la supercherie, un mélange de panique et de colère l'envahit.

« C'est pas possible. […] Mais c'est pas pour ça que vous m'avez fait signer ?!

(Mézeray)

– Mais c'est vous qui avez voulu signer !

(Legrain)

– Mais il fallait m'en empêcher !

(Mézeray)

– Mais vous êtes fou et c'est dangereux de contrarier les fous. »

(Legrain)

Tel est pris qui croyait prendre, n'est-ce pas ? Aucune possibilité d'un retour en arrière, d'un abandon ou d'un refus, car l'entente fait l'objet d'un contrat dûment signé entre les deux hommes. Mézeray s'est engagé et n'a donc d'autre choix que de démarrer des travaux très coûteux, réalisés selon les méthodes des bâtisseurs de cathédrale. Pour éviter de perdre une négociation comme le vénérable Félicien, prenez le temps de relire le chapitre 4 et préparez les discussions avec Legrain. Vous auriez sans doute découvert l'existence du château et compris que le légionnaire est en réalité le comte de Montignac, dernier survivant d'une famille noble. Vous auriez aussi compris les petites manœuvres de Legrain et son refus de céder le Modigliani de son vivant. Chaque négociation se prépare et il est important de collecter les informations nécessaires à la bonne compréhension des véritables enjeux, à la connaissance des différentes parties prenantes et à

l'identification de leurs objectifs. Mézeray aurait sans doute dû étudier la personnalité, les états de services et l'histoire familiale de Legrain. Il aurait pu également définir avec clarté le cadre et les conditions de négociation plutôt que de signer un chèque en blanc. Ne confondez pas vitesse et précipitation, marchez à un rythme plus lent que celui de Mézeray et prenez le temps d'une réflexion profonde sur les tenants et les aboutissants de vos rêves les plus fous de manager !

Rassurez-vous, j'm'y connais, en assassin. Vous n'avez pas le physique de l'emploi

Espérons que vous n'aurez jamais à vous poser la question d'Antoine Brisebard : « *Qui est-ce que j'ai bien pu fourrer sous le kiosque ?* » L'auteur à succès, sans doute envahi par l'imagination débordante des histoires policières, fomente un plan machiavélique pour tuer Jo, le maître-chanteur qui exige des sommes indues. Le malfrat arrive au cœur de la nuit dans la maison du romancier. Sa silhouette, à peine visible, avance sur un sol recouvert d'une bâche en plastique. Brisebard, pull à col roulé bleu et casque de mineur sur la tête, pointe un révolver sur le maître-chanteur. L'anxiété de l'auteur et son manque de courage ne lui permettent pas de passer à l'acte. Répétant à de multiples reprises « *Je ne peux pas* » et haletant, il lâche de dépit son révolver, qui touche le sol et laisse partir le coup, involontaire, mais fatal.

Le langage familier dirait qu'un manager, au fil de ses actions heureuses et malheureuses, pourrait bien traîner quelques cadavres dans les placards. Un phrasé plus policé évoquerait plutôt des loupés qu'il convient de taire au plus grand nombre. Brisebard choisit, lui, de cacher son cadavre sous un canapé avant de décider de l'enterrer sous un affreux kiosque que Sylvie, son épouse, lui a offert pour son anniversaire et qu'elle a l'intention de placer dans le jardin. Le cadeau paraît tout d'abord ignoble à Brisebard (« *Mais pourquoi suis-je le seul homme au monde dont la femme a acheté un kiosque ?* »), mais il va lui sauver la mise. Enfin, presque… Le célèbre inspecteur Ducros s'invite dans l'intrigue et informe Brisebard que son nom figure sur la liste d'un maître-chanteur, Jo, qu'on a retrouvé mort la veille à Bagnolet. Antoine est

alors pris de terreur et il s'interroge sur l'identité de la personne qu'il a tuée par mégarde…

Chers managers, même dans les situations difficiles, ne vous laissez pas submerger par le doute au point d'agir trop vite, de commettre des bévues parfois irréversibles et d'espérer que votre chère et tendre vous offrira un abri de jardin. Les problèmes trop vite occultés remontent sans attendre à la surface. Brisebard le sait bien, puisque la construction fragile réalisée par M. Conelotti, l'artisan chargé de cimenter le kiosque, s'écroule sous l'effet d'une pluie battante et que le corps de la victime inconnue apparaît au grand jour. Le « problème » embarrasse Brisebard, qui use de tous les subterfuges pour le faire disparaître (l'enrober de plâtre et en faire une statue exposée dans le salon, le cacher dans une horloge, tenter – sans y arriver – de le découper en morceaux, le cacher dans une malle…).

Lorsque vous rencontrez des problèmes, des doutes, des situations délicates à gérer, ne marmonnez pas seul dans votre coin et ne tournez pas en rond : ouvrez-vous ! L'évidence s'impose, vous serez rattrapé par une situation qui prendra une dimension tragique… ou le visage de l'inspecteur Ducros. Ce dernier tient un discours rassurant avant de circonscrire plus précisément le problème et d'incriminer avec subtilité Antoine Brisebard.

> « Rassurez-vous, j'm'y connais, en assassin. Vous n'avez pas le physique de l'emploi.
>
> […]
>
> Après avoir tué Jo, Riri prend l'argent, il voit le carnet indiquant le rendez-vous et il vient chez le monsieur respectable arrondir son magot avant de… de disparaître. Sans doute est-il armé. Notre bonhomme prend peur, il tire et il le tue… C'est ainsi que Riri se fait descendre à la place de Jo. Et il ne reste plus à notre monsieur respectable qu'à faire disparaître le corps en se demandant qui il a bien pu tuer. »
>
> **(Ducros)**

Ducros a la sympathie de reconnaître au romancier le droit à l'erreur avant d'essayer à maintes reprises de le piéger. Attention donc aux actions que vous mènerez dont les conséquences pourront se révéler irréversibles. Lorsque le doute s'instille, demandez de l'aide pour évaluer vos idées et

votre plan d'action. Exigez la même posture de vos équipes. La confrontation des points de vue avec vos collègues, vos supérieurs, vos employés ou vos amis évitera la solitude managériale et empêchera que nous n'alliez faire votre Brisebard en trouvant des solutions inappropriées à un problème mal circonscrit au départ.

Quand tu fais la la la la la, pense aux conséquences

Très jolie chanson que celle interprétée par Evan Evans à son neveu, dont voici le premier couplet :

« Quand tu fais la la la la la

Pense aux conséquences

Tout ça, c'est bien joli

Mais c'est sérieux, la vie »

(Evan Evans)

L'injonction musicale du maître de ballet ouvre le dernier débat de ce livre : la frontière entre vie professionnelle et vie privée. En tant que manager exigeant et obsédé par la performance artistique de sa troupe, Evan Evans fait intrusion dans la vie privée des danseurs et des musiciens. Aussi chante-t-il à Philippe, son neveu, une forme de sermon contre celui qui se découvre père de deux enfants après avoir fauté. L'air est léger, la musique guillerette et les images des deux hommes qui donnent le biberon touchantes. Mais l'atmosphère peut parfois devenir pesante avec Evan Evans, qui contrôle sévèrement la nourriture et le poids de ses danseuses, astreint chacune à une discipline sportive sévère et n'hésite pas à fomenter des plans pour détruire la vie amoureuse de Françoise, son assistante.

Personne n'imagine un instant que vous puissiez adopter les comportements de M. Evans et agir en tyran comme il le fait avec sa troupe. La pratique du management conduit cependant à délimiter le périmètre de votre intervention et à inscrire votre rôle dans la sphère professionnelle. L'exercice s'avère difficile. D'une part, les nouvelles technologies (messagerie, téléphonie, etc.) et la récente pandémie ont rendu les frontières

floues. D'autre part, certains dispositifs favorisent le télétravail. Enfin, la connaissance de certains éléments de vie privée (activités associatives, pratique culturelle ou sportive…) peut aider à mieux piloter les équipes en s'appuyant sur les forces inouïes de chacun de ses membres. A contrario, toute personne a droit au respect de sa vie personnelle : n'oubliez jamais ce point.

« Est-ce que je danse mieux, maintenant ?

(Endrika)

– Beaucoup mieux, Endrika !

(Evan Evans)

– Avec vous, vous savez, j'ai fait beaucoup de progrès.

(Endrika)

– Oh, mais c'est gentil, ma petite Endrika, c'est gentil de me le dire. C'est vrai, c'est très gentil.

(Evan Evans)

– Oh, est ce que je pourrais avoir un peu de riz ?

(Endrika)

– Bien sûr, ma petite Endrika. Voilà, donne ta petite assiette.

(Evan Evans)

– Encore un petit peu, s'il vous plaît ! »

(Endrika)

Synthese

Vous recevrez un Modigliani des mains de Félicien Mézeray si vous retenez les points clés du chapitre :

þ Faut-il le rappeler, ce dernier chapitre vous invite à relire les précédents et à mener votre mission de manager avec méthode et cœur. Personne n'occulte la complexité de la tâche et le monde entier scrute votre performance dans ce domaine ; alors, soufflez et autorisez-vous à ne pas ressembler aux super-héros. Vous ferez sans doute des erreurs, dont vous pourrez tirer de riches enseignements.

þ Restez modeste et vigilant à chaque instant. Ne foncez pas tête baissée comme Félicien Mézeray et ne courez pas après les chimères. À trop chercher les trophées, vous

trébucherez sur les marches du podium. Rigueur, analyse, recul et mesure doivent constituer les éléments socles de votre management.

þ Sachez régler les problèmes lorsqu'ils se présentent à vous. Il n'existe pas de méthode idéale, comme l'a montré bien malgré lui Jambier. Parfois, il faut courber l'échine et attendre que l'orage passe. N'agissez pas seul, prenez conseil autour de vous, cela évitera une erreur d'appréciation dans les cas sensibles.

Bilan de vos apprentissages

Voilà deux pages de votre journal personnel de manager pour faire le bilan de vos apprentissages, de vos convictions, de vos doutes et de vos projets.

Mes trois principaux apprentissages sur le management :

1

2

3

Je suis particulièrement d'accord avec le livre sur les points suivants :

1

2

3

Je suis particulièrement en désaccord avec le livre sur les points suivants :

1

2

3

Si j'accède demain à un nouveau poste de manager, mes trois actions prioritaires seront les suivantes :

1

2

3

Si j'accède demain à un nouveau poste de manager, je me garderai bien de faire les trois erreurs suivantes :

1

2

3

Parmi les personnages de Louis de Funès étudiés dans ce livre :

Je décerne le titre de meilleur manager à : ___________

Pour les raisons suivantes : ____________________

Je décerne le titre de pire manager à : _____________

Pour les raisons suivantes : ____________________

Le manager qui me ressemble le plus est : ____________

Pour les raisons suivantes : ____________________

Et si je devais ne retenir qu'une citation tirée de ce livre :

NOUS NOUS RETROUVERONS, FANTÔMAS !

Le maître d'hôtel ouvre la grande porte vitrée et accueille avec déférence les dignes représentants de la gendarmerie en tenue de cérémonie. Le maréchal des logis-chef Cruchot, d'un geste poli, invite l'adjudant Gerber à le précéder. En retrait, Fougasse, Merlot, Tricard, Berlicot, impressionnés par l'élégance du lieu, ajustent leur cravate, tirent maladroitement le bas de leur veste, avant d'oser faire quelques pas. Pour clôturer *Le Management selon Louis de Funès*, les tables du restaurant de Monsieur Septime ont été poussées contre les murs ; trois rangées de chaises luxueuses regardent la petite estrade couverte d'une épaisse moquette beige. Dans quelques minutes, l'invité d'honneur offrira sa conclusion sur le management. L'assemblée est au complet. Septime affiche un large sourire, serre des mains, interpelle, ouvre grand les yeux vers le ciel et rassure son petit monde : il offrira après la dernière intervention le dessert que le monde lui envie, la *Pyramide à la Septime*. Charles Duchemin sort discrètement le petit carnet sur lequel il notera à la fois ses impressions sur le gâteau et les points clés de la conclusion. Son fils Gérard prête peu attention au cérémonial, mais ne quitte pas des yeux Marguerite 2. Guillaume Daubray-Lacaze rêve de voir les petits fours brûler en cuisine et une épaisse fumée se répandre dans la salle de restaurant : l'occasion pour imposer quelques CX-22. Le Glaude et le Bombé prennent place, bien avant les autres, sur les chaises moelleuses. Les deux amis, remplis d'une sagesse nouvelle, ne boiront pas une goutte ce soir et ils éviteront à la Denrée tout signal d'appel incontrôlé. Léonard Monestier et Louis-Philippe Fourchaume discutent à demi-mot de leur accord à venir, un échange entre la concession de pétrole de l'Orénoque et des exemplaires du *Petit Baigneur*. Charles Bosquier semble songeur en regardant le tableau, un étonnant tatouage humain signé

Modigliani, que Félicien Mézeray finit de clouer sur le mur de l'estrade. « *Encore une fantaisie d'un anglais* », lance-t-il. Pivert rétorque que les Anglais s'avèrent définitivement aussi dangereux que les Belges et les Suisses. Evan Evans demande à Hubert de Tartas s'il entend ce qu'il pense, ce à quoi le dirigeant d'entreprise répond avoir perdu tous les sens, même celui qui aurait pu le mener à la Légion d'honneur. Au mot « légion », Legrain, comte de Montignac, sort sa trompette et s'empresse de rejoindre Stanislas Lefort, qui donne à son ensemble musical les dernières consignes sur l'interprétation du générique de fin. « *Ce sera très bien* », entend-on. Norbert Charolais observe d'un œil expert l'organisation de l'événement et semble satisfait de la prestation que son agence 321 a réalisée pour cette conférence. Pendant ce temps, Jambier aide en cuisine et Viralot teste les connaissances arithmétiques du caissier du restaurant. Saroyan s'interroge sur la cachette idéale du Yu Kun Kun et Don Salluste envisage un nouvel impôt révolutionnaire. Antoine Maréchal, béat d'admiration devant la splendeur de la salle, reste stupéfait de l'invitation qu'il a reçue et qui lui permet de se trouver dans ce haut lieu de la gastronomie française. Discrètement, Augustin Bouvier corrige de petites imperfections de peinture sur les murs en sifflotant *Tea for Two*. Antoine Brisebard écoute les conversations courtoises de ce petit monde et imagine l'intrigue d'un nouveau roman policier, *Meurtre gastronomique*. Bertrand Barnier, perdu dans ses pensées, se demande si Septime subit lui aussi les chantages de ses salariés, mais il reprend ses esprits en entendant les grands claquements de mains du restaurateur : les participants sont invités à prendre place pour l'intervention de clôture. Le commissaire Juve ajuste sa cravate, boutonne sa veste, salue son homologue Cruchot et avance d'un pas solennel vers le micro. La voix assurée de ce policier hors pair s'élève dans les airs.

Mesdames, Messieurs,

Quel honneur pour moi de clore l'aventure que fut *Le Management selon Louis de Funès* devant un parterre aussi prestigieux. Le *management*, voilà un mot aux tonalités subtiles et aux sens multiples. Vous l'avez montré à maintes reprises au cours de vos péripéties et vous avez permis de découvrir l'art délicat de l'animation d'une équipe. Je félicite vos contributions et vous adresse mes pensées admiratives. Pour revenir à mon propre

parcours, j'ai croisé dans ma carrière de nombreux godelureaux[1] qui ont essayé de me faire la leçon au sujet du management. Beaucoup de poudre aux yeux et de surenchère, avec des termes plus techniques les uns que les autres, les concepts, les outils, les méthodes, les théories et tout le reste. Tout cela est certes utile, mais n'oublions pas l'essentiel : une relation humaine de qualité, c'est de cela qu'il s'agit avant tout, n'est-ce pas ? Bien entendu, les méthodes de management de nos arrière-grands-parents sont démodées et sans doute contestables dans le contexte du nouveau monde où s'entrechoquent complexité, transformation et technologies. Je reprendrai une phrase clé de mon répertoire : « *Il faut réviser vos méthodes !* » Mais n'oubliez pas à quel point votre équipe compte et à quel point vous comptez pour elle. Si vous comprenez et acceptez ce principe, le reste suivra. Alors, vous pourrez parler diagnostic, stratégie, actions, tâches, responsabilités et multiplier les initiatives au service de la performance que l'on exige de vous. La règle du jeu consiste à atteindre vos objectifs, je vous l'accorde bien volontiers. L'important est de respecter et de vous faire respecter, nous l'avons évoqué à maintes reprises. Tout cela, chères amies, chers amis, ne sera possible qu'au prix de votre capacité à vous engager pleinement dans l'aventure que vous pilotez. Pensez cerveau gauche et organisez méthodiquement votre management. Mais n'oubliez pas la partie droite, laissez parler le cœur et les émotions. Bien sûr, et ce sera ma conclusion, le spectre des désillusions rôde dans les moments difficiles du management. Dans mon cas, il affiche une apparence sombre, il a une voix ostensiblement grave et porte un masque caoutchouteux gris cendre. Lorsqu'il me nargue et rit à gorge déployée devant mes supposés revers, je ne me laisse pas impressionner. Je le regarde droit dans les yeux et le harangue. Faites comme moi, tendez les bras vers le ciel et lancez mon grand cri de guerre :

« Nous nous retrouverons, Fantômas ! »

---

1. Note de l'auteur : il s'agit d'un terme qu'emploie Louis de Funès à plusieurs reprises dans plusieurs de ses films. À vous de trouver lesquels !

« MESSIEURS, VOUS AVEZ UNE HEURE »

Test d'aptitude au management

Dans *Le Gendarme se marie*, Cruchot et Gerber passent un examen pour accéder au rang d'adjudant-chef. Cette bonne pratique a inspiré le test suivant sous la forme d'une autoévaluation pertinente de vos talents de manager. À vos crayons : il suffit d'entourer une réponse par question, de compter ensuite les réponses A, B, C et D et de lire votre bilan !

> « Je me plais tout d'abord, Messieurs, à souligner la qualité de vos états de service qui nous a valu de devoir procéder à cet examen exceptionnel pour vous départager. »
>
> **(Le colonel en charge de l'examen)**

1	**Le dernier recrutement réalisé pour votre équipe est un succès. Vous pensez :**
A – Bravo à toutes et tous pour ce recrutement !	
B – La recrue doit encore s'améliorer.	
C – Cette personne me ressemble.	
D – On a recruté quelqu'un, récemment ?	

2	**Un projet se termine et tout le monde reconnaît son succès. Votre conclusion :**
A – Mon équipe est formidable.	
B – Nous aurions pu faire beaucoup mieux.	
C – J'ai bien fait de m'impliquer à titre personnel dans ce projet.	
D – Je pensais que le projet n'était pas encore fini.	

3	**Votre supérieur vous informe d'un grand mécontentement à votre égard. Vous répondez :**

A – Nous allons nous améliorer.
B – Les consignes de mon supérieur auraient dû être plus claires.
C – Je vais corriger le tir.
D – De quoi parlez-vous, au juste ?

4	**À propos de la formation des équipes, vous diriez plutôt :**
A – Un moment de cohésion d'équipe.	
B – Obligatoire pour tout le monde.	
C – Faites exactement comme moi et ça ira.	
D – On s'en passera.	

5	**Le mot qui vous parle le plus :**
A – Équipe.	
B – Réussir.	
C – Répliquer.	
D – Éviter.	

6	**Votre politique de prime préférée en tant que manager :**
A – Prime collective.	
B – Prime sur objectif.	
C – Prime individuelle.	
D – Je n'ai pas envie de discuter « primes ».	

7	**La réplique que vous préférez :**
A – « *Merci, Messieurs, c'était très bien.* »	
B – « *Si nous n'avons pas le respect de la discipline, qui l'aura ?* »	
C – « *Alors moi, il m'épate, il m'épate, il m'épate mais il m'épate.* »	
D – « *Eh oui, je sais, je suis un lâche, et alors ?* »	

8	**Pour régler des problèmes sérieux dans un projet, vous feriez avant tout confiance :**
A – À Charles Duchemin.	
B – À Norbert Charolais.	
C – À M. Septime.	
D – Aucun problème n'est vraiment sérieux.	

9	**Quel manager vous inspire le plus ?**
A – Le Glaude.	
B – Guillaume Daubray.	
C – Maréchal des logis-chef Cruchot.	
D – Aucun des trois.	

10	**Et comment imaginez-vous votre avenir ?**
A – Entouré de monde.	
B – Il faut que je le planifie.	
C – À mon image.	
D – « *No future.* »	

11	**Travailler avec la jeune génération, c'est**…
A – … assurer une nouvelle dynamique d'équipe.	
B – … bien, tant que mes consignes sont respectées.	
C – … lui donner la possibilité d'être aussi douée que moi.	
D – Je m'interroge encore sur ce point, je n'ai pas de convictions précises.	

12	**La principale qualité d'un objectif, c'est d'être…**
A – Partagé.	
B – Précis et mesurable.	
C – À mon image.	
D – Faut-il vraiment un objectif ?	

13	**J'aime qu'on apprécie avant tout…**
A – … mes talents d'animateur.	
B – … la clarté de mes propos.	
C – … ce que je suis, tout simplement.	
D – Je ne cherche pas à être apprécié pour mes qualités.	

14	**Les idées…**
A – … naissent de la force d'une équipe.	
B – … ne sont rien si elles ne deviennent pas un projet.	

C – … viennent souvent de moi.	
D – Des idées, quelles idées ?	

15	**Arrêter un jour de manager une équipe vous amènera à penser :**
A – Dommage, pour l'équipe comme pour moi.	
B – Un autre projet et d'autres objectifs, vite !	
C – Mon équipe va perdre ses repères.	
D – Vive les vacances !	

Comptez vos réponses :

Nombre de réponses A :

Nombre de réponses B :

Nombre de réponses C :

Nombre de réponses D :

Vous avez une majorité de réponses A :

Quel talent de manager ! Votre équipe vous adore, car vous n'oubliez jamais de penser à elle et d'envisager avant tout la vie dans l'entreprise comme une aventure collective. Comment ne pas apprécier ce sens du « nous » préféré à celui du « je », cette capacité à encourager et non à sanctionner, la vision et le sens que vous partagez avec les êtres extraordinaires qui travaillent à vos côtés ? Restez cependant concentré sur les objectifs et organisez la dynamique collective dans le but de les atteindre.

Pour rouler droit et éviter quelques sorties de route liées à cette focalisation sur le collectif, prenez rendez-vous avec le maréchal des logis-chef Cruchot au sujet des règles qu'il établit avec ses gendarmes. Vous les trouverez sans doute un peu rudes, mais elles vous seront utiles.

Vous avez une majorité de réponses B :

Quel talent de manager ! Votre équipe vous adore, car elle sait où aller sous votre direction. Les objectifs sont clairement définis, les étapes de travail et le rôle de chacun également. Si vous ne faites pas dans la rondeur, vous n'êtes pas pour autant un mauvais bougre. Votre froideur pourrait vous être reprochée, mais elle semble largement compensée par la finesse de vos analyses, la précision des diagnostics et vos plans millimétrés.

Peut-être serait-il bon d'échanger avec Charles Duchemin pour développer vos talents de diplomate ou avec Evan Evans pour laisser s'exprimer vos

intuitions. Votre cerveau tourne comme une machine, mais l'humain ne doit pas être oublié !

Vous avez une majorité de réponses C :

Quel talent de manager ! Voilà quelqu'un qui est doté d'une assurance de tous les instants, d'une expertise folle et d'un amour de soi incontestable. Avec vous, l'équipe se sentira à l'évidence en sécurité et elle aura trouvé le modèle d'encadrement que le monde entier envie. Force de caractère, expérience et aptitude à convaincre restent les atouts maîtres de votre personnalité. Vous êtes un mélange génial et homogène d'Evan Evans et de Cruchot. Vous apprenez le geste juste à chaque membre de votre équipe.

N'y allez pas trop fort tout de même et prenez le temps de discuter avec Septime. À trop vouloir incarner la perfection, le risque de s'épuiser à la tâche est réel. Si vous mettez la barre trop haut, vous n'atteindrez jamais les sommets voulus et vous finirez par vous dénigrer devant le miroir. Acceptez le persil dans les œufs mimosa !

Vous avez une majorité de réponses D :

Quel talent ! Déjà enfant, on lisait en vous un potentiel inouï. Vos parents pleuraient d'admiration devant vos bulletins de notes, tandis que vos grands-pères et grand-mères relataient vos exploits sportifs et vos élans artistiques à tout le village. Seul gros hic : ni la génétique ni l'ouvrage dont vous terminez la lecture n'auront permis de vous inculquer ne serait-ce qu'un milligramme de solfège managérial. Peu importe, au fond, ce test aura permis de confirmer l'intuition ou le pressentiment que vous aviez depuis si longtemps.

Seule issue, à ce stade : regardez à nouveau les films de Louis de Funès, relisez plusieurs fois les analyses proposées au fil de ces pages et tentez une énième discussion avec Charolais, Juve et les autres. Un espoir – certes très mince – est toujours permis !

SALUTATIONS DISTINGUÉES

Cette page marque la fin d'une divagation managériale heureuse de quelques mois en compagnie de vingt et un personnages incarnés par Louis de Funès. Je tiens ici à saluer l'aide que j'ai reçue, venue d'anonymes ô combien importants auxquels je décerne la Légion d'honneur qu'Hubert de Tartas a espérée et que le commissaire Juve a reçue la larme à l'œil ! Merci à Zaineb Khizani pour les prises de note utiles et la retranscription des dialogues de certains films. Merci à Florian Aubert et à Nicolas Durand pour leurs relectures attentives, leurs conseils avisés et les sourires partagés au fil des chapitres. Merci à Tom Aubert pour l'assistance technique.

La musique accompagne mon travail d'écriture et je n'ai pu me lasser de deux morceaux tirés des films étudiés dans ce livre : le *Concerto gastronomique* de Vladimir Cosma (*L'Aile ou la Cuisse*) et la chanson *Les Poupons* de François de Roubaix (*L'Homme-orchestre*). Je vous recommande, chers managers, de les écouter chaque matin pour vous emplir d'une énergie subtile et légère. N'hésitez pas, également, à finir le petit déjeuner par la danse de Victor Pivert (*Les Aventures de Rabbi Jacob*), de M. Septime (*Le Grand Restaurant*) ou d'Evan Evans (*L'Homme-orchestre*). Vous arriverez détendu sur votre lieu de travail et transmettrez à votre équipe des ondes très positives !

Avant de vous quitter, je requiers une dernière fois un peu de votre concentration. Pour que le « menu » de manager concocté dans ce livre soit efficace, suivez l'ultime prescription de M. Septime : sortez vos crayons, ne tentez pas de copier sur votre voisin et donnez le meilleur de vous-même…

« Ça vous fera vingt menus à copier chez vous pour ce soir. […] Plus dix pour demain. En gothique ! »

(M. Septime)

L'AUTEUR

Benoît Aubert travaille dans l'enseignement supérieur (direction d'école, direction académique, direction de programme, direction pédagogique, direction de développement, enseignement et recherche…).

Il avoue une passion pour la pédagogie, la littérature, le cinéma français et les séries télévisées. Titulaire d'un doctorat (DBA) avec une spécialisation en marketing, auteur d'articles, de chapitres d'ouvrages et d'ouvrages, il publie avec *Le Management selon Louis de Funès* son deuxième ouvrage aux Éditions de l'Opportun après *Agir et penser comme la Septième Compagnie* (2022).

ISBN : 9782380155075
Dépôt légal : septembre 2022